TURING

WILEY





PLAYING TO WIN

Nintendo and the Video Game Industry's Greatest Comeback

任天堂传奇

游戏产业之王者归来

[美] Daniel Sloan 著

张 玳 译

任天堂、索尼、微软上演游戏产业之三国演义

好戏连台，跌宕起伏，商场即是游戏场

“蓝海战略”的现实版经典战例



人民邮电出版社

POSTS & TELECOM PRESS



作者简介

Daniel Sloan

现任Nissan全球媒体中心主编。1963年生于美国维吉尼亚州里士满市。先在维吉尼亚大学学习了英语文学，后于1991年在哥伦比亚大学新闻学院获得硕士学位。曾在路透社的财经新闻部门工作超过15年，并在多个国际出版物上发表文字和视频报道，这些报道还曾在CNN、CNBC、BBC、CCTV等国际电视台的节目中出现。常担任美国各个电视台的节目嘉宾和评论员，并且在大学担任讲师。曾担任过日本外国特派员协会的会长。现在和家人一起住在日本千叶县。



译者简介

张 玳

澳大利亚卧龙岗大学计算机科学学士。主要关注IT产业以及电子游戏产业领域（特别是与任天堂相关的部分），并有多年Web及用户体验相关的经验。热爱读书、设计、培训以及翻译，曾参与翻译图灵公司的《软件之道：软件开发争议问题剖析》一书。欢迎读者到图灵社区（http://www.ituring.com.cn）与其交流。



任天堂传奇

游戏产业之王者归来

Playing to Wiin: Nintendo and the Video Game Industry's Greatest Comeback

[美] Daniel Sloan 著

张玳 译

人民邮电出版社

北 京

图书在版编目（CIP）数据

任天堂传奇：游戏产业之王者归来 / (美) 斯隆
(Sloan,D.) 著；张玳译. -- 北京：人民邮电出版社,
2012.3
书名原文: Playing to Wiin:Nintendo and the
Video Game Industry's Greatest Comeback
ISBN 978-7-115-27107-5

Ⅰ. ①任… Ⅱ. ①斯… ②张… Ⅲ. ①电子计算机工
业－工业企业管理－研究－日本－现代 Ⅳ. ①F431.366

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第258365号

内 容 提 要

商场如战场，竞争激烈而又残酷。任天堂，经过一百多年的起起伏伏却依然能傲视群雄，到底是什么样的战略和战术在发挥作用？又是什么样的人格魅力和行为方式谱写出这等壮丽诗篇？合作、竞争这永恒的主题在商场上又该得到怎样的诠释？让任天堂和它的竞争对手用自己激动人心的发展史告诉我们答案吧。

本书适合不断探索改革创新的管理者阅读，也适合广大的电子游戏爱好者增加对游戏行业的了解。

任天堂传奇：游戏产业之王者归来

◆ 著　　[美] Daniel Sloan
译　　张　玳
责任编辑　李松峰
执行编辑　李莉萍
◆ 人民邮电出版社出版发行　　北京市崇文区夕照寺街14号
邮编　100061　　电子邮件　315@ptpress.com.cn
网址　http://www.ptpress.com.cn
北京　　　　印刷
◆ 开本：700×1000　1/16
印张：14
字数：226千字　　　　2012年3月第1版
印数：1－5 000册　　　　2012年3月北京第1次印刷
著作权合同登记号　图字：01-2011-2967号
ISBN 978-7-115-27107-5

定价：39.00元

读者服务热线：(010)51095186转604　印装质量热线：(010)67129223

反盗版热线：(010)67171154

版 权 声 明

译　者　序

有多少80后不是玩着任天堂的游戏长大的呢？

凤毛麟角。虽然任天堂从未进入中国市场，但是游戏的魅力却通过各种渠道渗入了我们的生活。在那个年代，任天堂就等于游戏。可是后来任天堂的家用机似乎销声匿迹了，索尼的PlayStation崛起，而任天堂则只能在掌机市场大展身手。2006年末，当Wii第一次出现在商店里的时候，所有人都知道：任天堂又回来了！

在DS（Dual Screen，双屏幕）之前，我们也许觉得山内溥口中的“游戏性”或者“游戏的乐趣”只是为幼稚的游戏打幌子，但是DS的发布让玩家们看到了曙光，而Wii的发布更是将这个“游戏乐趣”的策略完全具体化了，这也成了任天堂和别的游戏厂商的最大区别。对于任天堂来说，Wii就是九转还魂丹，基本和拯救了苹果公司的iPod一样。



不过，这家公司的与众不同还远不止“乐趣”那么简单。你可以看看任天堂的历史，跨越了三个世纪，但是一直都在同一个行业。你可以看看任天堂的业务，除了游戏什么都不做，现金几十亿美元没有负债，但就是心无旁骛地做游戏。你可以看看任天堂的总部大楼，平平淡淡的5层楼，工厂改装，地址是城乡结合部的工业区，从外面看哪里有游戏公司的样子？你可以看看任天堂的管理者们，为公司呕心沥血，赚的多拿的少，但还是开心得很。你还可以看看任天堂的员工们，宫本茂、竹田玄洋、横井军平，哪个拿出来都是独当一面的天才，但他们就是对任天堂忠心耿耿、任劳任怨。是的，任天堂就是这么一家非常有个性（你也可以说像极了京都人的死板）、非常独特、非常纯粹的公司。这样一家公司的历史，特别是扭亏为盈的改革史，无疑是非常有趣的。除了任天堂之外，书中也穿插了任天堂的对手的一些历史，还专门有一章详细地介绍了任天堂的对手索尼的背景，让我们能够更全面地了解这场旷日持久的战争。

我非常有幸能够担任这本书的翻译，并将这本书推荐给任天堂的游戏机

或者游戏的粉丝、游戏业界从业者、公司的管理者和改革家们。由于任天堂并未正式进入中国（只有合作开办的神游公司），所以这些历史也少有在国内传播。而在这本书中你将看到一个真实和全面的任天堂，以及两任社长的心路历程。所以，无论是想要学习经验教训，还是仅仅为了满足猎奇心理，你都能在其中找到乐趣。

书中对于人物的刻画无疑是非常成功的。读者将看到高傲精明的山内溥，和蔼大方的岩田聪，能够从任何东西中得到灵感并做成游戏的宫本茂以及他的师父横井军平，任天堂美国总裁瑞吉·费斯–艾米，还有对手阵营的怪才久多良木健、一心梦想争赢久多良木健的吉·阿拉德以及英文好到需要去跟日本记者解释自己“会说日文”的平井一夫。

在本书的翻译过程中，任天堂和整个行业都进步了。2011年，任天堂正式公布了Wii的下一代主机Wii U，这台主机确实如之前所承诺的终于（任天堂历史上第一次）支持了高清输出，而这次的创新则是手柄上附带的一块巨大的触摸屏，它将于2012年正式发布。世界上绝不会有第二个任天堂，但是这次她能不能再创辉煌？我想我们都会拭目以待。



最后，我想将这本书的翻译献给我即将出生的孩子和他（她）辛苦的母亲。我相信在不久的将来，任天堂还会多一位小粉丝（笑）。

（正文每页的脚注均为译者注，特此说明。图灵公司感谢热心读者常新居士审读译稿。）

献给村本博之，他的一言一行堪为我等同事和读者的楷模。

致 谢

假如有这样一个游戏，它的主要任务是写一本书，而玩家可以根据职业经历和个人历史选择一个人物来代表自己，那么我知道我要选谁。我会选择当一个京都出租车司机，就是2009年末的时候我遇到的那个的哥。他详细地告诉了我任天堂过去半个世纪来遭受的痛苦和困难，还跟我谈到了很多关于山内溥和岩田聪的故事，谈到他们如何把这个日本故都公司的大名推向世界每个角落。

在跟我解释任天堂是什么时候搬到现在京都驿南边这个地址的时候，这位本地的哥用简单得不能再简单的语言告诉我："就是西雅图水手队签下铃木一朗的时候。"

这位的哥师傅，还有其他很多人，特别是游戏行业的新闻工作者，都直接或间接地跟我分享了他们对这家公司及其历史的热爱，对此我很感激。而这本书的目标则是归纳这些资料，并把它们浓缩到最近十年任天堂及其竞争对手的大变革的历史中来，讲述当领导地位和产品面临巨大灾难时任天堂是怎么摸到王牌的。

有两本书对这个目标的达成给予了不可或缺的帮助，那就是David Sheff的*Game Over: How Nintendo Conquered the World*和Steven L. Kent的*The Ultimate History of Video Games*。除了这两本书之外，我还从很多的文章和作者那里得到了很多资料，这些都列在了每一章后面的备注中。

这本书描述了游戏业界和任天堂所面临的变革。书中将主要关注像山内溥选择接班人以及岩田聪等人的新世纪发展规划等非常规的决策，是如何让任天堂重新摘得世界最伟大游戏公司桂冠的。

能写成这本书，我必须要感谢很多游戏行业的新闻工作者和评论界人士，还必须感谢任天堂，其网站上的"Iwata Asks"让我了解了很多信息。此外我还要感谢岩田聪和宫本茂莅临日本外国特派员协会，并在各种公司活



动上和我们分享新的消息。任天堂并没有资助我的写作，这也许是山内溥时代的遗风，即对于公事以外的东西比较淡漠。当然，这也是任天堂的故乡京都的文化所致。

我希望能向出版本书的John Wiley & Sons出版社及其工作人员，还有那些帮助我写成这本书的人们致以最深的谢意，他们是：C.J. Hwu和Nick Wallwork，我的朋友Ken Belson，我的母亲Nancy Sloan以及无数其他阅读过本书早期版本的人们。还有路透社的同事们，是他们给了我鼓励。最后，我想感谢我的家人Kanae、Theo和Sera，感谢他们给了我时间和空间来完成这本书。



引　　言

早在20世纪末，任天堂就已经成为了一个市值数十亿美元的公司了。起步时任天堂还只是京都的一家花札作坊，后来一路成长为世界上最热门的电子游戏制造商。这家公司几乎全是由山内家族掌控，而且也总是为人们提供着经济适用的娱乐。在这个喜新厌旧的行业中，任天堂成了游戏的代名词。凭借着一大批著名的游戏和卡通人物（比如《超级玛丽》、《塞尔达传奇》、《口袋妖怪》等），还有各类革命性的电视游戏机和掌机（比如NES、SNES、Game Boy等），任天堂吸引了一批忠实的粉丝。

19世纪时，山内房治郎以高超的绘画技术和经营天才开创了任天堂。如今，这家公司已然成为了传奇设计师们的聚集地，其中就包括推动电子游戏朝多方向全方位发展的宫本茂。有些人甚至认为正是任天堂的热门游戏拯救了80年代岌岌可危的游戏行业。



不过，这个“马里奥城堡”的老主人山内溥没能得到同样的赞赏。在统治任天堂50多年之后，他即将迎来退休的生活，但是继承人的问题却还没底。随着雅达利等其他公司的低迷和失败，任天堂逐渐成为行业霸主，但是她和其他很多游戏公司的关系也降到了冰点。所以在20世纪90年代任天堂自己的主机生意遇到问题的时候，也没有得到多少同情。新世纪即将到来的时候，任天堂将全球销售冠军的位置拱手让于游戏业的新手索尼，后者凭借PlayStation游戏机的大获成功一举上位，而在IT行业赚得不亦乐乎的微软也决定进军游戏产业，并推出了Xbox游戏机。

有些人认为，任天堂之所以有这样的下场是因为在这家公司成为行业领袖之后，社长山内溥经常都是一副傲慢不已、咄咄逼人的模样。后来，当任天堂曾经的竞争对手世嘉因为不堪亏损而突然终止游戏机生产时，有些评论人士就说，既然任天堂最近二十年的Nintendo 64和GameCube游戏机比较失败，倒不如也随着世嘉脚步，以后就制作游戏软件算了。

不管是山内溥还是他的下一任都不可能接受这样的安排，但是任天堂也

不得不面对游戏人群和销售的增长停滞问题，而且在日本已经出现了玩家流失的现象。那时想要每四五年就出一款处理能力翻倍的游戏机已经不太现实了，因为开发的成本和风险很高，所以也没办法从根本上改善公司的效益问题。山内溥说，任天堂不会遵循这种规律，不过，这家一直宣扬自己“与众不同”的公司却急需更多的成年人花钱花时间来玩电子游戏。如果不能做到这一点，那么任天堂就很可能会落个垫底的位置。

山内溥在21岁的时候从他外公手中接过了制造花札的家族生意。在执掌任天堂期间，他常常都是反其道而行之。他为任天堂扫除了竞争者，并推动了这家本土公司的国际化。在这个过程中，他和迪士尼达成过合作，也进行过很多失败的商业尝试，不过最终还是选择了走科技路线，并在20世纪70年代时融入电子游戏的潮流之中。他对于做生意这件事情极其敏锐，但是从来都对各种社会行业组织不屑一顾。山内溥带领下的任天堂从没参加过任何行业组织，而且他也从不谈论任天堂的成就，因为他觉得这是浪费时间，这种情况直到山内溥晚年的时候才有所改善。



很多人都觉得山内溥会指派女婿荒川实来接替自己，成为任天堂历史上第四任社长。可是事情并没有这样发展，尽管荒川实让任天堂成功地在北美站住了脚跟并收获了前所未有的巨大赢利，但是他和山内溥在人生观和事业观上却有着很大的不同。他退休后和妻子洋子一起住在了夏威夷，有高尔夫，有海景房，但是没有后悔。同时，任天堂也正在准备以一种特别的方式东山再起。

74岁的山内家族族长山内溥选择了一个相对来说算是新人的人来领导这个价值40亿美元的帝国，这个人就是岩田聪，一个留着过耳中分发型的游戏设计师。他不是山内家族的人，不是京都人，甚至都不算是任天堂培养的。这个决定完全打破了这家公司的传统，也让任天堂在金融市场遭到了一些冷遇，这些都反映在了这家公司的股票业绩之上。

岩田聪曾经和朋友创建过一家小游戏公司HAL Laboratory并担任总裁，但是在濒临破产时，这家公司选择了一条有利可图的道路——成为任天堂的子公司。在千禧年到来之前，岩田聪进入了任天堂，并最终在42岁的时候成为了这家京都巨头的新社长。对于日本的董事会来说，这个年龄不是一般地年轻。人们觉得，这要么意味着这个人确实有很高的领导者潜质，要么就说明任天堂已经被逼得有些疯狂了。

岩田聪所继承的并不只是销售垫底的问题，任天堂在多年来第一次尝到了亏损的滋味；GameCube即将成为公司最失败的主机；商业评论人士称任天堂的游戏都很幼稚，而且这家公司永远只能做小孩儿玩的游戏。有些分析人士认为山内溥不会给这位新社长足够的发挥空间，并把岩田聪称作山内溥的傀儡，说这是这位半退休状态的京都老人垂帘听政的手段。

不过，事实证明山内溥确实慧眼识才。这位年轻的新社长在交接之后将要品尝到的第一个胜利果实是任天堂的下一代掌上游戏机，这个双屏幕的掌机刷新了任天堂几乎所有的销售纪录。这台2004年发布的掌机名叫DS，而它之所以能成功，除了宫本茂以及任天堂其他的“游戏匠人”的贡献之外，与任天堂握手言和的第三方游戏厂商们也功不可没。这些游戏不但跻身任天堂史上最卖座游戏的行列，也让整个业界开始重新审视岩田聪提出的“蓝海战略”，即在其他公司尚未涉足的市场上撒开大网，大赚一笔。

从日本北部走出来的岩田聪毫无疑问是山内溥的反面，他很了解玩家和游戏厂商们想要什么，而且也很善于管理部下，给他们自尊，让他们发挥出更大的才能，而不是用威严来对他们进行恫吓。此外，他在公众面前很自信，但是同时又乐于自嘲，这也从某种程度上印证了宫本茂、美国任天堂的新社长瑞吉·费斯–艾米等人所强调的“游戏最重要和最基本的就是乐趣”的说法。



任天堂的东山再起也冲击了其他公司。DS掌机的兴盛让索尼的掌机黯然失色，而这台掌机上的个人训练游戏更是实实在在地改写了游戏的定义，也扩展了玩家的人群分布。任天堂很快就对DS进行了设计改良，为其加入了新的功能，并推出了不同大小的新版本，而这台掌机的生命周期才刚刚开始。这些新的版本让DS保持了强劲的需求，而任天堂也希望能让这台机器变成人们生活的一部分，就像智能手机一样，只是不能打电话。

不过，任天堂已准备好真正的重磅炸弹，它将让这家公司从索尼和正在缓缓跟上的微软的包围中脱颖而出，重新夺回主机第一的桂冠，这台游戏机就是Wii。这台新式游戏机和它的无线手柄推出以后，游戏就不再是坐着玩了。从前，确实有很多游戏被人认为是不健康的御宅活动，或者说只是少数人的爱好。不过，就在这个越来越多的人开始练习瑜伽、普拉提斯来减肥和增进健康的时代，*Wii Sports*和*Wii Fit*这样的游戏系列发布了，而现代家庭正好需要这种不论年龄、不论懂不懂游戏的人都能一起做的练习活动。这台小巧的游戏机从2006年末发布开始就轻松地超过了索尼的PS3和微软的Xbox 360。后两家公司此时都面临各自的问题，而且由于全球经济危机的逼近，

它们都希望价格昂贵的游戏机能多卖一些。

在新世纪的头十年里，索尼的问题越来越严重，最终导致了领导层的变动，这家公司迎来历史上第一个外籍CEO，同时被称为“PS之父”的久多良木健也被扫地出门。另一方面，微软已经在游戏产业上花了数十亿美元，希望能通过其在线零售服务来打开一块新市场，但是到最后也还是把自己的目标从“行业第一”换成了“占据有利市场地位”，而后其游戏部门也经历了高层人事变动。

本书讲述的是一家深陷危机之中的公司不但走出了泥潭，还成功地夺回了业界王者宝座的故事。一方面是新的产品和新的游戏，另一方面则是新的游戏定义和玩家人群，有了这些，这家京都游戏业巨头最终达到了前三代社长无法想象的高度。



目　录









第 *1* 章

成事在天

在千禧年之际，执掌任天堂长达半个多世纪的社长山内溥带着数千亿日元盈利的光环，衣食无忧地准备退休。尽管在业内已然是一位成功而又富有的传奇掌门人，此时的他却迫切地需要一个新的主打产品和一位可以经营好这个产品的人。

20 世纪 90 年代，山内溥带领着任天堂达到了鼎盛。现在的他虽然仍保持着雷厉风行的语言和作风，但是却也终于到了该交接权力的时刻了。时年 74 岁作风专横的山内溥是任天堂 113 年历史上的第三位社长。正如公司里的大部分事务都由他拍板决定一样，他什么时候、用什么方式离开任天堂这个娱乐业巨头的京都总部，也将完全取决于他的意愿。



一生只经历过一个公司（以及一个职位——社长）的山内溥也曾考虑过退休。不过最后他总是会打消这个念头，并再次拾起他那严苛的管理作风——成就了一家世界级的伟大公司并让人爱恨交织的作风。任天堂就这样成为了游戏产业迅猛发展的代名词，从阴暗的街机厅和酒吧一直到世界各地的起居室，都有它的影子。到 2000 年前后，其全球资产总值估计超过了 200 亿美元。

虽然即将退休，小个子山内溥仍然保持着端庄的绅士作风：银色的头发向后整齐地梳理，戴着一副淡茶色的眼镜，喜爱穿着紫色的西装和领带。他反应机敏而又直言不讳，常常向业内的竞争者、供货商以及记者发火。很明显他对于遵循日本传统的经营方式（和外貌）不感兴趣，甚至在漫长的任期内都不愿意选择接班人。

不过，这一次山内溥的退休看来应该是板上钉钉的事了，虽然任天堂这个行业领头羊此时正处在一个非常紧要的关头：在经历了先进的 Nintendo 64

（下称 N64）主机在 20 世纪 90 年代后期的溃败之后，任天堂又在与索尼及其 PlayStation（下称 PS）主机平台的竞争中处于劣势。

掌机市场还很稳健，而下一代游戏主机的计划正在进行。然而，对于任天堂这个家族企业的继承人问题，山内溥总让人猜不透他的想法，他只是说："我已经想了两年多了，但这次我是真的准备在今年夏天前退休。任天堂不会再由一个人说了算，而是由一个领导集体来经营。"[1]

然而，对于山内溥、任天堂的 3000 多名员工以及投资者来说，最烦人的问题其实是：在某些玩家和商业分析师声称任天堂在 10 年前丢掉行业冠军宝座之后就已经没落了的时候，新的社长（或者说社长们）到底能不能经营好这个业务范围极广的大公司？

1.1　起源



1889 年 9 月，山内溥的曾祖父山内房治郎在京都创建了一家经营花札扑克牌的公司，并起名为"任天堂骨牌"。山内房治郎发现，京都的人们无论是赌徒、地主、学生还是民工，都喜欢做工精良的高品质纸牌。这座城市从 8 世纪到 19 世纪都一直是日本皇帝的住所，不过它也和日本的其他地方一样，曾经历过差不多 250 年纸牌赌博的禁令。

明治维新之后的政府在修订新宪法的过程中采取了一系列激进的措施，比如全国大选和废除农奴制，其中也包括了允许使用图画而不是数字的纸牌游戏。随着纸牌禁令的终结，山内房治郎极富美感的"花卉纸牌"也销路大开。这种纸牌包括 48 张图画，并根据 12 个月分成 12 组。

山内房治郎的纸牌由于其绘制精美的艺术画很快就开始在京都和大阪的商店中贩卖，不久销量就超过了其他竞争对手。使用这种高品质纸牌来进行的赌博活动逐渐流行开来，尤其是那些黑社会成员，每次游戏他们都想用一副新牌。最后，市场需求超过了手工绘画作坊的生产能力，所以公司开始募集人员进行大批量生产，并随着这个朝阳产业的逐步发展而扩增厂房。

1929 年，山内房治郎退休，由于山内家族没有男丁可以继承家业，所以他将公司交给了他的养子（即入赘女婿）山内积良。1933 年，山内积良将公司的总部搬到了隔壁的一座大楼里。

今天，任天堂公司的故址——两层楼高的小楼房——空荡荡的并不起

眼，只有那块写着“任天堂骨牌”的小匾向世人昭示着京都这个小小的作坊最终变成了怎样的一个庞然大物。在它长长的历史中，这个小作坊还将继续保持传统，制作花札纸牌（韩国人叫它“花鬪”），但是却无法仅靠这些纸牌来生存。

1.2　新游戏

1949 年，山内溥成为了任天堂的社长，此时日本开始战后重建。他的母亲是山内喜美（山内房治郎的孙女），父亲是稻叶鹿之助（为了继承任天堂的家业才入赘山内家的京都手工艺人）。父母的所作所为使他不得不迅速成长。[2]

山内溥的父亲在他 6 岁时便离开了家，而他的母亲把他交给外祖父母抚养后也离开了他。山内溥没有享受到父母的疼爱，也不知道承欢膝下是什么滋味。在山内积良（山内溥的祖父）中风去世之前，他指定尚在早稻田大学学习法律的山内溥继承其衣钵，希望这位性情急躁的后起之秀可以为这个已经六十周岁的纸牌公司注入现代化的新鲜血液。



在决定辍学接任之前，山内溥要求祖父解雇其他的家庭成员，以此表明只有他才是公司里唯一说了算的人。接过帅印之后，由于年龄和管理方式的原因，山内溥很快就变得不受欢迎（甚至令人畏惧）起来——虽然在接下来的几十年中他常常以这种粗鲁无礼的管理方式为荣。他逐步替换掉经理和老员工，以扫清可能的反对者及不完全效忠者。同时，他开始寻找新的商机，一个可以让公司的业务做到京都甚至日本之外的商机。

但是，任天堂的增长和全日本的经济环境一样，都是从很低的起点开始。事实上，山内溥曾经因为在各种副业（比如方便米饭和情人旅馆）上的失败尝试而差点导致任天堂的破产。

当时，日本的通商产业省①刚成立，美元与日元之间有了 1∶360 的固定汇率，东京、大阪和名古屋的股票交易市场也正式开张。出口总额从 1950 年的 2980 亿日元（8.28 亿美元），狂涨到了世纪末的 510 000 亿日元（500 亿美元）。[3]

新上任的社长山内溥于 1951 年将公司的名称改成了“任天堂骨牌株式会

① 日本负责经济、工业、对外经济关系、资源供应等的政府部门，2001 年后该部门废除，由新的经济产业省替代。

社”，希望借此增加主打产品带来的收入，也方便与当时的同行业的巨头——美国公司做生意。20 世纪 50 年代末的时候，他与迪士尼签订了一份关键的合同，这份合同允许任天堂在纸牌（此时已是塑料涂层的了）上使用迪士尼的标志性卡通人物。这个做法后来被多次参照使用，并使任天堂得以打开儿童和国际市场。

山内溥追随日本传统，在一家人的安排下与稻叶美智子结婚，成立了自己的家庭。这次婚姻是京都的两大工匠家族的结合，并为山内溥带来了一儿两女。可是他的家人却很难看到这位忙碌的社长，因为他总是一心扑在工作上，想要做出点成绩。

1.2.1 扩张

与迪士尼的合约带来了令人难以置信的丰厚利润，纸牌的年销量居然超过了 60 万套。不过，山内溥很快就意识到，美国的纸牌生意虽然璀璨，却只是一颗流星，在 20 世纪的后半叶不太可能成为利润中心。1962 年，胸怀巨大扩张野心的山内溥将公司上市以筹集新的尝试所需的资金，其后不久，他将公司的名字精简成了一个词，也就是我们今天熟知的“任天堂”。然后他便开始了扩张的行动，总部仍设在京都。不过，他决心已定，不只要攻占日本市场，还要将任天堂的产品卖到全世界。同时，他还推动了公司从纸牌到玩具及电子娱乐产品的转型——这个转型将在 20 世纪 70 年代成为公司的救命稻草。



任天堂和京都的业界大亨们（如京瓷、欧姆龙和理光 ①）一样，都经历了痛苦的摸索、失败才最终找到成功之道。失败的作品包括棒球练习机、出租车甚至保龄球道……所有这些，都是为了找到一条道，一条在日本本土乃至于全世界都能成功的大道。[4]

此时，任天堂在销售纸牌的过程中累积起来的市场渠道已经成为明显的优势，公司只需要一个纸牌以外的杀手锏产品就能立刻推广和销售。为了找到这个产品，山内溥设立了一个新的研发部门——“游戏部”，并任命了年轻的工程师横井军平来主导研发。

---

① 京瓷是一家消费类电子产品公司，欧姆龙是一家自动化控制及电子设备公司，理光是一家光学设备公司。三家公司都位于京都。

横井军平在 1966 年所研发的“超级怪手”是任天堂最早的热卖产品，这个剪刀一样的塑料抓手可以帮助小孩（还有任天堂）从家长的口袋中掏出钱来。这个玩具在其第一个假期销售期狂卖了 120 万个。到了 20 世纪 70 年代，任天堂开始大步向高科技迈进，这个时期的产品包括横井军平的“爱情测试仪”以及激光枪射击游戏。激光枪游戏先是放在任天堂旧有的保龄球场中，后来经过了改进发展使人们也可以在家中玩。

任天堂的“光束枪”系列游戏使用了光电技术，让玩家们可以对虚拟的飞盘进行射击，而起步阶段的美国游戏产业不断的发展更帮助这类街机游戏走入了家庭，使玩家们可以在电视上进行游戏。与此同时，任天堂开始联合 Magnavox 在日本销售游戏。从 1977 年开始，任天堂和三菱合作，在电子录像播放器的基础上研发了多个家用游戏机系统，分别不是很有创意地叫做“电视游戏 15”和“电视游戏 6”（数字分别代表游戏的数量）。

1.2.2 硬件

任天堂在游戏上面越来越多的投资促成了横井军平的另一个早期的智慧结晶——Game & Watch（即游戏和手表，下称 G&W）。从 1980 年开始，玩家们再也不用跑到街机厅去投币玩游戏了，因为他们这次终于可以把游戏带在身上随时把玩，直到电池耗尽为止。这种手持的 G&W 游戏机打破了人们对于游戏机的移动性和功能性的顾虑，还造就了一个软硬件开发团队。这个团队即将创造一个令世人惊奇的杰作。



为了满足日益增长的需求，任天堂在京都府的宇治市设立了一个工厂。这个举措不但增加了产出，也使任天堂可以更好地掌控自己的命运。前行业龙头雅达利（Atari）的覆灭[①]给山内溥上了重要一课，那就是软件发布权非常重要，除此之外，还必须紧握游戏卡带的独家生产权。至此，所有的游戏卡带都必须在他的工厂，或者严格品质监控下的外包工厂里制造。

任天堂就这样一步步地进入游戏和游戏机产业。在和零件供应商和软件开发商的谈判中，利益的天平总是会倒向任天堂。第三方开发的热门游戏的

---

① 1983 年，北美电子游戏市场崩盘，多家游戏研发公司破产，雅达利也于 1984 年被出售。其失败的原因之一是由于未能独家控制软件的开发和发行权，导致劣质游戏充斥市场。任天堂以此为鉴，采取了严格的开发授权制度，并推出了“任天堂品质保证印章”（Nintendo Seal of Quality），用于宣传经过合法授权的游戏和附件。

大部分利润都归于任天堂，而风险和义务却常常由软件开发商自行承担。这种不平等为后来的软件开发商们的变节埋下了伏笔。

20 世纪 80 年代早期，任天堂登陆美国，打头阵的是山内溥的女婿荒川实。公司最先设立在纽约，后来搬到了华盛顿州大西雅图地区的雷蒙德市，电子游戏的历史从此开始。美国扩张中，最重要的一个产品是《大金刚》的诞生，由当时还是初级游戏设计师的宫本茂研发。任天堂凭借这个游戏（以及宫本茂后来的成名作“采蘑菇”，即《超级玛丽》）占领了先机，从此在北美成为游戏的代名词。同时，宫本茂还不断创造出新的游戏，使得任天堂可以更多地销售廉价的游戏机硬件。

1983 年，上村雅之设计的Family Computer（在日本称为Famicom）游戏机正式登场，成为任天堂历史上的重要分水岭，而那个在山内溥的坚持下取了个怪名字的大猩猩游戏[①]也成为了这个游戏机上的关键游戏之一。这个游戏机设计极为简单，价格也便宜得惊人。在日本获得了巨大的成功之后，山内溥又将其推向了全世界。此时，游戏业界刚刚才崩盘，世界上很多零售商都放弃了家用游戏这个市场。而这个游戏机（此时已经叫做Nintendo Entertainment System，下称NES）就在此时面世了。



到 1987 年，NES 已经是美国销量第一的玩具，而宫本茂的新游戏《塞尔达传说》成为了第一个销售量达百万的家用电子游戏，像《超级玛丽》一样名垂电子游戏史。从那时起，各式游戏层出不穷：游戏主角包括水管工马里奥、他的弟弟路易吉和各方神圣，地点则是在“蘑菇王国”或者其他游戏世界中，还有多种职业以供选择，从做医生到当司机无所不包……这一切的一切，在超过 25 年的时间中，一直引领着全球的游戏销售，数以亿计年轻或者年老的人们都在宫本茂的带领下走进了电子游戏的世界。

1989 年，任天堂进军便携式游戏机市场，此时正好是任天堂一百周年庆。横井军平设计的掌上游戏机 Game Boy（游戏小子）重新定义整个游戏业界，让任天堂的销售再攀新高。虽然在山内溥的授意下任天堂并没有纪念其百周年庆，但是这并不妨碍它成为主导全球娱乐行业的公司，同时它也成为了日本盈利最多的公司。

---

① 《大金刚》原名 Donkey Kong，是结合 Donkey（笨蛋）和 King Kong（金刚）的古怪名字。

和很多日本制造商一样，电子游戏软硬件的生产也是从 20 世纪 80 年代初开始飞速增长的。美国在当时是最主要的游戏及其他产品出口目标国，根据日本贸易振兴机构的数据，此时美国占了超过一半的总出口量。[5]

任天堂是这次扩张的领军力量，它的各类游戏，包括后来著名的《口袋妖怪》中的皮卡丘等，催生了各种同名电影电视、交换卡片以及无数的 2D/3D 游戏等相关产品。这些成功让山内溥累积了惊人的财富，也让他变得更加强硬，成为了一个要求很多而且几乎不道歉的人。

仅仅是《口袋妖怪》这个系列就促成了多项授权协议，包括全日空、克莱斯勒、肉制品大亨 Oscar Meyer 和汉堡王快餐店等都拜倒在了《口袋妖怪》的魅力之下。而任天堂也顺势在日本和海外（包括纽约和伦敦）设立了自己的专卖店，专门销售这个系列的商品。

“我认为这些措施可以帮助任天堂保持成功，即使是在我离开公司之后。”山内溥在 2000 年后期的一次访谈中如此说道。[6]

1.2.3 主机战争

任天堂的美国分部一直主张，20 世纪 80 年代，是任天堂用《超级玛丽》和 Game Boy 拯救了正处在水深火热之中的游戏业，只是由于后来对于零售商卖什么游戏甚至怎么摆放都要插一手，因此才会被美国贸易监管机构打压。不过无论怎样，这个数十亿美元的游戏帝国都在三十年的浮浮沉沉中驶过来了，而且还以超过几乎所有对手的姿态，赢得了所有年轻玩家的热爱和钱袋。

Game Boy 在超过 12 年的历史里发展出了多个版本，销售量超过 1.1 亿台，不但成就了任天堂无可争议的掌机王朝，还带来了无数的游戏系列。但是，任天堂在 N64 之后推出的 128 位游戏主机 GameCube（游戏魔方）却在索尼 PS2 的阴影下步履维艰。N64 曾经有着最先进的技术，比如 3D 图形以及高速的 CPU，但是却犯了几个错误，如使用旧式卡带、上市的时间较迟，而且刚刚上市的时候只有少数较为昂贵的游戏。任天堂此时推出 GameCube，正是为了避免重蹈覆辙。

但是，任天堂在下一代游戏主机的市场上再次迟到了，只能跟随索尼和世嘉的脚步，这让任天堂在金融和消费市场都付出了巨大的代价。2000 年 8 月，GameCube 在任天堂世界展（在日本叫初心会）首次亮相。当时，任天



堂展示了 100 个马里奥同时跳跃的画面，想要突出这台新主机高超的图形处理和运算能力。

但是，当任天堂承认这台主机将再次推迟发布之后的第二天，任天堂的股价大跌。这也预示着 GameCube 的命运，因为在这个时候，抢占市场先机不但可以占据更好的货架位置，还可以给竞争对手造成压力。不过在这个时候，山内溥并没有正式发布这台代号为“海豚”（Dolphin）的新主机。业界有传言说，在即将发布的最后时刻，这台主机的名字被改成了“StarCube”，但是山内溥没有同意。此时，他的沉默被看做是对这台新主机的不认可——而这台主机最终将会成为任天堂历史上最难销售的游戏机。

无论是叫“海豚”、“StarCube”还是“GameCube”，都无法阻止玩家把这个像骰子一样的主机看做是小孩的玩具，而不是大人的游戏机。2001 年 9 月，当 50 万台 GameCube 终于进入商店开始销售的时候，整个世界却正处在 9·11 事件的余波之中，全球的商品销售都减缓了。而且这台主机有一个搬运用的把手，这使得这台价值 200 美元的主机有了一个外号“便当盒”。这个外号让人觉得这台技术先进的主机就是小学生的玩具，而不是一台可以连接电视的高端电子游戏机。不但如此，任天堂还不得不花费大量的心血来说服“铁杆”玩家（也是最大的消费群体），这台主机确实值这个价钱。



1.2.4 打破魔方

GameCube 的发布正好赶上了微软时价 300 美元的 Xbox。两家公司都想从排名第一的索尼所占的约 70%的市场中分一杯羹。一直以来，任天堂都是把主机的价格控制在成本价的附近，而把赚钱的希望放在软件上。而这次，在山内溥的压力下，任天堂对 GameCube 采取了同样的策略。

“价格越低越好。”山内溥说道，“人们不是玩游戏机，而是玩游戏，他们只是迫于无奈才不得不买游戏机。”[7]

不过，就 GameCube 来说，这个论调毫无说服力。

虽然任天堂似乎对 2001 财年的销售情况非常满意，但是复杂而昂贵的技术所能带来的回报确实极为有限，而且在 N64 发布的时候，就已经有员工称走技术路线是错误的。由于使用的技术越来越先进，任天堂主机的 CPU 处理能力在不到 5 年的时间内翻了一倍，但是与之相对的用户需求却没有随着增长。有流言称，任天堂也许想要再继续突破 CPU 的极限，甚至可能转

型成为一个纯粹的硬件生产商。

虽然 GameCube 出师不利，而且还有着各种各样的问题，但是山内溥还是宣布，2002 年将是他社长生涯的最后一年。他曾说他会在发布这台新主机后再离开，但是这个被称为“便当盒”的主机和它寥寥无几的游戏软件用现实告诉了山内溥，他无法高枕无忧地享受退休生活。

这台使用光碟承载软件并且可以直接连接互联网的主机在发布的时候，随之发布的软件很少。任天堂为了保证这些软件能尽量与主机同步上市而推迟了主机的发布，以至于比竞争对手的主机发布时间还要迟。任天堂希望的是 GameCube 能夺回被索尼的 PS2 蚕食的市场，但是此时 PS2 已经销售了 1500 多万台了。同时，任天堂还得阻截微软那台初出茅庐就名声大噪的 Xbox 主机。

对于美国软件业巨头进军游戏产业这件事，山内溥还是保持一贯逞强的态度，说自己对此毫不在乎。



“我们没有把微软作为竞争对手，”他说，“微软只不过是在跟风而已，他们并不明白，游戏靠的是软件。任天堂的……是最先进的游戏机，这和他们的完全不同。二者就像相扑力士和摔跤选手一样不具备可比性。”[8]

也许任天堂在游戏业界曾经是“武林盟主”，但是美国来的蒙面杀手微软却早已投下 5 亿美元重金研究和宣传他们的新游戏主机。微软的创始人及主席比尔·盖茨从来不会为了建立品牌而放弃利润，而现任业界领导者索尼也在 6 月份先发制人地把主机的价格降到了 300 美元。

任天堂长期建立起来的口碑以及各类游戏系列在一定程度上把 GameCube 留在了货架上。不过，从第四代主机开始，日本的人们已经慢慢地不再用玩游戏的方式来作为唯一的娱乐消遣了。1997 年，美国的游戏销售额增长了 15%，比肩电影行业，形势一片乐观。但是，日本常常被视作游戏业的试验田，日本玩家的反应常常也代表着其他国家玩家的反应。而就在此时，日本游戏业正走向低谷，亟待一位救世主的拯救。

1.3 玩家流失

根据日本计算机娱乐零售商协会（CESA）的数据，虽然索尼异军突起，游戏软件的开发也是百花齐放，但是到 2000 年的时候，日本的软件年销售

额已经从最高时的3890亿日元，降到了2930亿日元。换算汇率可以得知，这个落差达到了10亿美元。

山内溥领导下的任天堂表现出了一贯的傲慢，它从未成为CESA的正式会员，而其竞争对手索尼电脑娱乐（SCE）和微软以及几乎所有帮助任天堂开发软件的日本软件供应商都加入了这个组织。同时，任天堂的盈利也下降了不少，但是山内溥抱怨的却是日元对美元汇率的上涨造成了这个结果，而不是决策的失误。

在两年内，任天堂将会经历从1962年上市以来的第一次亏损，而这一次，任天堂将无法再将责任推给汇率。虽然任天堂在激烈的竞争中大打价格战，还准备了大量的游戏，但是消费者的兴趣并没有被调动起来，销售的情况仍然惨淡。这似乎印证了山内溥关于游戏行业可能面临萧条的说法。

“电视游戏市场的增长正在放缓，这很自然，因为现在的游戏要么太无聊要么太过复杂，一般的玩家根本不喜欢玩。”山内溥在执掌任天堂的最后一年曾经如此预言道，“现在看来，电视游戏的未来并不光明。”[9]



当然，没人为这位京都老人伤心，也没人会为任天堂担忧，因为大家已经习惯了这位傲慢而又对竞争对手不屑一顾的“蘑菇王国”国王。还有些人可能还记得当初任天堂是怎么对待世嘉、索尼以及众多软件供应商的，所以认为现在是老天有眼，任天堂终于掉下神坛，被迫从头开始，甚至必须低下高昂的头颅来重建和其他公司的关系。

直到1997年的时候，山内溥还是认为任天堂的霸主地位无人可以撼动。他大肆攻击索尼的32位游戏机PS上的游戏，说它们粗制滥造。但是，此时PS已经销售了超过1亿台，这个势头也延续到了索尼的下一代游戏机PS2的身上。这个游戏机以迅雷不及掩耳之势攻占了任天堂和其他竞争对手的市场，山内溥也无言以对。

看看索尼的游戏提供商吧：南梦宫，其总裁中村雅哉早年曾和山内溥闹翻[①]；史可威尔，从NES时代开始就是任天堂的游戏供应商，在1996年抛弃了任天堂，改在索尼的游戏机上发表其炙手可热的《最终幻想》系列。

① 南梦宫曾是NES的第一个签约游戏开发商，所以享受了很多特权，包括自己制造卡带等，但是任天堂在续约的时候收回了这些特权，其总裁中村雅哉公开批评任天堂是搞垄断，并宣布南梦宫转投世嘉阵营。

对此，山内溥在 1999 年时回应说，那些喜欢玩《最终幻想》这样的角色扮演游戏的玩家都是阴郁消沉的御宅族，喜欢坐在昏暗的屋子里玩这种慢节奏的游戏。[10]

有些人认为这样的论断实在是难得的大实话，但是对于一个正处在四面楚歌之中的行业来说，侮辱这些还在买游戏的玩家并不能带来新的市场机会。不过，虽然山内溥曾经刻薄甚至调侃着说过不会再和这些改投敌营的游戏公司合作，但是形势的转变让任天堂最终还是选择和这些公司和解。此前的 N64 主机虽然有两倍于 PS 的机能，但是却没能赢得足够多的玩家，而这个时候 PS2 的蒸蒸日上让 GameCube 也面临了同样的问题。

1.3.1 第一

毫无疑问，索尼的表现给了山内溥的行业灾难论一个漂亮的回击。由于 PS 大获成功，而索尼又积极和软件商进行合作，再加上适当的市场营销，截止到 1999 财年，索尼的游戏部门已创造了 55 亿美元的收益，占到了这个电子产品集团总收入的 10%，光是游戏一项业务就产生了 9 亿美元的利润。山内溥的对手、索尼的运营大师大贺典雄喜不自禁地说道："我们从没有过这样的好生意。"[11]



如果索尼能成功地推广下一代的 PS2 主机，那么留给任天堂的就只有重创，甚至是羞辱。就这样，索尼电脑娱乐部门在"PS 之父"久多良木健的带领下利用 PS2 不断攻占市场，而机器上装备的 DVD 播放器也让索尼的内容载体更加丰富。索尼的终极目标是创造一种多媒体家庭娱乐中心，这种产品可以把索尼旗下的各类电子产品相互连接起来，让它们可以访问越来越丰富的音乐和电影库。索尼的总裁出井伸之和高层们一起，花费了数亿美元来充实和完善这些内容，让人们可以在 Blockbuster 商店之外多一个渠道访问它们。

同时，微软的总裁比尔・盖茨在 1999 年正式确认进军游戏业之后，希望新 Xbox 主机能够进一步提升微软在软件行业的优势，并逐步发展在线业务。此外，和 PS2 一样，Xbox 也承载着连接各种多媒体内容的重担。为此，盖茨花费了数十亿美元用于研发和营销。

山内溥并不是一个游戏玩家，但是他却和他的前辈们一样，都是登峰造极的营销者和战略家。他似乎已经感觉到摆在面前的难题：任天堂在 IT、

娱乐和电子游戏三个战场同时陷入了僵局，不但如此，这些行业的消费者们还都是出了名地费力不讨好而且喜新厌旧。

从 20 世纪 90 年代后期开始，山内溥就强调任天堂的与众不同，称任天堂不会涉足电脑、互联网以及音乐电影这些与游戏玩家无关的生意。按照任天堂的游戏和主机设计天才们的话来说，这就是追求“纯粹的游戏乐趣”，而山内溥顺理成章地成为了“快乐游戏”的代言人。

“我们的重心是游戏，这与索尼、微软之辈不同，”他说道，“玩家们不需要那些复杂的东西，什么华丽的画面或者逼真的音效，其实都是浮云——他们玩游戏是为了得到快乐。”[12]

到底什么才是游戏的乐趣还有争议，但是可以肯定的一点是，互联网时代的到来、有线电视的扩张以及越来越容易获取的多媒体内容给了消费者无数的选择。电子游戏的设计师们必须要注意这些新的趋势并试着与之竞争。人们越来越喜新厌旧，而且越来越喜欢各类运动，而不是蹲在家里。所以，如果公司想要成长，那么就不能奢求新出来的主机和游戏人人都喜欢，只需要尽量让更多的人喜欢就行了。所有这些都表明，此时的任天堂想要东山再起的话，需要的就远不止先进的技术了。不过，处境虽然艰难但也并不是无可救药，因为在任天堂悠久的历史中，常常会有天才的头脑在出人意料的时刻突然灵光闪现。



按照山内溥的说法，此时的游戏业就是在“追求花哨”。但是无论山内溥是否认可这些技术上的进步，各个游戏公司为了生存下去，也还是在不断地调整和创新着。曾经风靡一时的街机已经逐渐被日益增长的家用游戏机取代，游戏业的巨头们要么合并，要么消失，要么就只能炒炒冷饭过活。

从日本的数据可以看出，此时家用游戏的市场份额正增长平稳但是并不十分旺盛。人们正在等待技术上的创新可以把价格再压低一些，这样就能让更多的人享受到家用游戏，从而开拓新的市场。

作为围棋高段棋手的山内溥敏锐地感觉到：如果再不改变策略，那么就可能满盘皆输。投资在数量有限的年轻玩家身上的钱石沉大海，回报越来越少，而业内越来越多的公司则陷于亏损或倒闭。在它们中，有一个 20 世纪 90 年代早期曾用新的技术和游戏为电子游戏带来了革命的公司，此时却正准备放弃自家的下一代游戏主机。

1.3.2 世嘉的离开

早在 1986 年就进军家用电子游戏行业并在 3 年后推出了第一台 Genesis 游戏机的世嘉，在 2001 年宣布停止生产新一代的 Dreamcast 主机。Dreamcast 的销售比预估的少了 100 多万台，使得这个曾经在业内处于领先地位的公司不得不停止其硬件业务。

1999 年，世嘉发布了这台在当时最先进的游戏主机。这台主机使用了可以在线玩高清游戏的 Power/VR 图形处理器，并包含网络接口，除此之外，还可以用记忆卡上的小 LCD 屏幕来玩游戏。但是，美国最大的零售商之一的 Kmart 在 2000 年 8 月停止了 Dreamcast 的销售，预示了世嘉的连续亏损将进入第四个年头，这最终让早已心急如焚的管理层痛下决心按下了“Game Over”按钮，从此只做游戏软件。

世嘉停止硬件业务使得任天堂开始着手修补两家公司之间长久以来的裂痕。不过，山内溥同时也否认了任天堂将要收购这个正处于颓势的老对手的传言。（这些传言曾一度让世嘉的股价暴涨。）世嘉从这一高风险行业出局也让大家开始密切关注任天堂的动向，不过山内溥却仍是信心百倍地说：“虽然很多公司都挂了，但是任天堂会继续活下去。”[13]

这样的说法并不能让每个人都相信。

任天堂在电视游戏机市场的地位不断受到冲击。到微软进入游戏行业的时候，任天堂的市场地位已经在二三流之间摇摆了。有些市场观察员和机构投资者认为，任天堂可能会重蹈雅达利、Coleco 甚至世嘉的覆辙——这些曾经的大亨们都尊重玩家的需求，都曾孤注一掷地想要设计出最好的主机，但是最后却因为各种原因而遭遇滑铁卢。

任天堂的股价一落千丈。虽然股价这个东西只能代表投资者的信心，不能完全作为公司业绩好坏的指标，但是却也或多或少地反映了任天堂在这十年间的经营状况。现在，任天堂虽然已经从家族生意变成了上市公司，但是山内溥仍然是最大的股东，掌控着数十亿美元的庞大资本。对于任天堂的困境，他似乎并没有特别在意。

尽管如此，在 2001 年 4 月，任天堂还是宣布了将回购大约 1/10 已发售的普通股股票，旨在抵消盈利骤降 40%所带来的股价暴跌的影响。

“我们有超过 8000 亿日元的现金和存款，实在是太多了。我们只想稍微



提升一下我们的股本回报率，”山内溥如此说道，“每个公司在增长放缓的时候都会采取行动。我们有的是资本，所以决定使用这样的办法。”[14]

除了采取行动保卫股价外，这位签署放行了几乎所有任天堂产品的社长还向外界传递了一个信号，那就是他选择在新主机发售时离开并不是因为想不负责任地逃之夭夭。他绝对有权利为过去三十年间所取得的成绩而骄傲，但是他也不得不对 GameCube 的溃败负责。

此时游戏行业的关注点并不在创造有趣的新游戏上，而是为已有的游戏系列加上第二代、第三代……虽然能保住现有的玩家群体，但是却无法发展其他的市场。虽然到底玩家们看中的是硬件还是软件并无定论，但山内溥总是在呼吁说软件才应该是重中之重。

也就是说，想要开拓更多的玩家市场，就必须再在游戏软件的开发上做更多的投入。因此他的继任者必须了解游戏和主机的设计、新产品的营销，并能给公司一个崭新的远景。这个要求绝对是很苛刻的，再加上以山内溥的性格来说，他很有可能会站在幕后严密监视管理的状况，所以这位继任者还必须有足够的心理承受能力来面对可能的质疑。



到底谁会愿意（或者说谁会傻到）去接山内溥的班呢？情况尚不明朗。同时，这位即将退休的游戏业帝王对此三缄其口，只是说快了快了。有的人怀疑，山内溥统治了任天堂数十年，而且还有那么多未了的承诺，也许他会选择继续带领任天堂前进，而不是就此放手。但是，这位第四代传人的处境不容乐观，他所能依靠的只有一个带把的高科技盒子。

话虽如此，山内溥还是决定信守诺言，不管 GameCube 表现好坏，都会让出社长宝座。他认为家族式经营不能成就任天堂的未来，所以他开始考虑所有可能的下一代社长人选，其中也包括在任何一家日本公司的董事会中都难觅踪影的——年轻人。

参考文献

[1] *Mainichi Shimbun,* January 17, 2002; available online: www.gamecubicle.com/news-archive-jan02.htm; access date: August 27, 2010.

[2] David Sheff, *Game Over: How Nintendo Conquered the World* (New York: Vintage Books, 1994).

[3] Ministry of Finance, “Trade Statistics of Japan,” n.d.; available online: www.customs.go.jp/toukei/suii/html/nenbet_e.htm; access date: August 16, 2010.

[4] David Sheff, *Game Over: How Nintendo Conquered the World* (New York: Vintage Books, 1994).

[5] Japan External Trade Organization, “Japanese Video Game Industry: Japanese Economy Division,” 2007; available online: www.jetro.go.jp/australia/ market/index.html/japanesevideo.pdf; access date: August 16, 2010.

[6] “Nintendo to Open New Pokemon Outlets Overseas,” Reuters, September 8, 2000.

[7] *Nihon Keizai Shimbun*, May 23, 2001; n.d. available online: www.nintendoworldreport.com/news/5995; access date: August 27, 2010.

[8] Ibid.

[9] Hiroshi Yamauchi, “The Prospects of the Entertainment Market,” GameSpot, November 2, 1997; available online: www.gamespot.com/news/2467470.html; access date: August 18, 2010.

[10] James Brightman, “Video Game Executives Say the Craziest Things”; n.d. available online: www.industrygamers.com/galleries/video-game-executives-say-the-craziest-things/13/; access date: August 28, 2010.

[11] Irene Kunii and Steven V. Brull, “The Games Sony Plays,” *Business Week*, June 15, 1998. Available online: www.businessweek.com/archives/1998/b3582040. arc.htm; access date: August 25, 2010.

[12] Yuka Obayashi, “Nintendo to Unveil New Game Boy, Sparking a Battle,” Reuters, March 21, 2001.

[13] Irene Kunii, “Nintendo: Let’s Play Survivor,” *Business Week,* March 26, 2001; available online: www.businessweek.com/magazine/content/01_13/b3725166. htm; access date: August 27, 2010.

[14] Yuka Obayashi, “Nintendo Stages Strong Rebound on Buyback News,” Reuters, April 18, 2001.



第 2 章

毛头小子

价值超过 40 亿美元，创建超过 110 年，三任社长都是山内家族的人。这样的历史让人觉得任天堂这个游戏帝国也许不会被交给有能力的外人统治。然而，电子游戏这个 200 亿美元的行业中竞争异常激烈，而任天堂的管理者却和他那销售惨淡、随时可能从第二跌到垫底的主机一起年华老去。终于，70 多岁的山内溥决定向任天堂道别。



他从大学教室直接走入社长办公室，并执掌任天堂超过半个世纪。现在，他的眼光落在了任何一家日本公司的董事会中都难觅踪影的一种人才的身上，那就是有游戏设计经验以及实际管理才能的年轻人（或者至少不是老古董）。

任人唯才，无需多年的埋头苦干，这样的想法完全背离了日本的传统职业观。按照日本的传统，职员必须一步一步慢慢往上爬，经过数十年的功劳苦劳，最后才可能坐上社长的位置。同时，日本人还相信“枪打出头鸟”的道理，这就使得日本很难出现像苹果公司的乔布斯或者微软的比尔·盖茨那样的偏执怪才。

不过，山内溥本身也是一个打破传统的人，他也是很年轻就继承了家业成了社长，而且听不得不同的意见。在任天堂，各种奇特的想法逐渐被包容，而日本社会也似乎有这样的趋势。日本新一代的 CEO 有的是来自本国，比如日本互联网巨擘软银公司的 CEO 孙正义，而有的则是为了拯救日本企业而招来的外国人，比如日产汽车的 CEO 卡洛斯·戈恩。在这些 CEO（大部分是男性）的带领和努力下，这些陈旧刻板的大公司慢慢地被注入了青春的活力。

从历史来看，任天堂的社长都是家族内部的京都人士，所以那些行业观

察者们认为下一任社长也不会例外。在 1923 年的时候，山内溥的曾祖父、任天堂的创始人山内房治郎没有儿子可以继承家业，所以就让女婿金田积良改姓山内，并让他在第二次世界大战期间担任公司的最高管理者。无独有偶，山内积良也没有男性继承人，他也准备任命自己的女婿作为接班人，但是意想不到的事情却发生了。

1933 年，那位准社长，山内溥的父亲稻叶鹿之助决定离开山内家，抛妻弃子。这让山内溥直到父亲去世也没能忘记并原谅，而这样的经历也导致了后来他在经营管理上的粗鲁无情的作风。正如前一章中所说过的，1949 年，年轻的山内溥进驻任天堂并开始清理门户和扫除异己，从此他就必须为这份家族生意的盈亏负全责。岁月流转，山内溥也到了差不多该退休的年龄，但是对于继任的人选（或者人选们）以及退休的具体时间却三缄其口。[1]

在山内溥刚刚接手任天堂的时候，公司的规模不大，只能勉强算是一份“家业”，但是在北美市场获得的巨大成功却让任天堂不断扩张，变成了一个庞大的游戏帝国。现在，由家族内部的人来继承这个帝国，似乎就是顺理成章的事情了。



2.1 家族生意

荒川实是山内溥的女婿，京都人士。1980 年，他在纽约创立了美国任天堂（Nintendo of America），随后又为了方便货物运输将美国任天堂的总部迁到了华盛顿州的雷蒙德市。他将帮助任天堂打开一个全新的视野。

从 MIT 毕业之后，荒川实一直在丸红株式会社在北美的子公司中工作。在屡次婉拒山内溥让他到自家公司帮忙的请求后，荒川实终于接受了在美洲为任天堂建立分部的任务。1983 年，美国人霍华德·林肯作为法律顾问加入美国任天堂，并从 1994 年开始担任董事长。在他们两人的带领下，美国任天堂在游戏业的起起落落中找准了自己的方向，并开始了持续的扩张。同时，山内溥则在京都运筹帷幄，发号施令。

起初美国任天堂只经营街机游戏，但是内敛而有口才的荒川实说服了山内溥把家用游戏机也出口到美国，虽然当时像雅达利和 Coleco 这样的巨头都已经在家用游戏机上吃了大亏。他的眼光让任天堂抓住了买家卖家都开始放弃的市场。当然，这个战略的成功和宫本茂在《雷达阵地》（*Radar Scope*）

的基础上成功地开发出《大金刚》这个游戏是分不开的。这个游戏的主人翁是个名叫马里奥的水管工人。后来，同样以他为主角的另一款游戏《超级玛丽》成为了当时销售最火的游戏。

“当我们刚刚到美国的时候，确实有种创业的氛围：人少，产品更少。在开始的时候我们甚至不知道任天堂到底能不能在美国取得成功。直到我第一次看到有人在玩《大金刚》的时候，我才确定：我们在美国站稳脚跟了。”荒川实这样说道。[2]

1989 年 Game Boy 掌机发布的时候，任天堂受到了美国联邦贸易委员会（Federal Trade Commission）的指控，因为此时任天堂已经取得了 90%的市场份额，垄断了卡带和主机的生产，产品价格也不断提高。但是，任天堂却毫无歉意，并声称是自己拯救了整个游戏行业。

“我们没有做错什么。在过去的三年半中，我们所做的只是凭一己之力把这个已经半死的行业从深渊中拖回来而已。是我们拯救了家用电子游戏业。”在和美国联邦贸易委员会和解之前，霍华德·林肯如此说道。



美国分公司的主机和游戏生意在 20 世纪 90 年代持续增长，这让任天堂成为了一个全球性的大公司，也让荒川实成为了业界的明星，大家开始猜想他是否会回任天堂的京都总部。与此同时，任天堂的日本总部仍然是主要的研发基地，而美国分公司则负责北美这块最主要的消费市场。此时，领导结构俨然分成两部分，山内溥是代表公司精神的“首脑”，负责主机和游戏的开发，而美国分公司则负责不断开拓市场、提高销售。

在美国的这对搭档的带领下，任天堂横扫了游戏行业，但是竞争总是难免的，而这次的对手则是世嘉。而后，山内溥公开地抨击了荒川实没能阻止世嘉及其新一代主机的崛起，让任天堂利益受损，并擢升了霍华德·林肯为美国任天堂的董事长，他不任人唯亲的特质逐渐开始显露出来。

不过，霍华德·林肯最后还是决定选择棒球而不是电子游戏。他辞去了美国任天堂的职位，转而去带领由美国任天堂实际控股和赞助的西雅图水手队（Seatle Mariners）。他那亲切却又十分简短的道别似乎暗示着过去 15 年中美国任天堂的工作有多么让人喘不过气来。

“我确定我还是任天堂的一份子，但是现在我想多抽点时间钓钓鱼了。”霍华德·林肯这样说道，“我觉得现在该是我退居二线的时候了。”[3]

1999 年，荒川实开始身兼董事长和总裁两个职位。他的老朋友和老同事霍华德·林肯与董事会已是若即若离，由他来继承任天堂看来也是不会有错的了。游戏设计师宫本茂曾在《下一代》（*Next Generation Magazine*）的一次采访中谈到他希望荒川实能接管任天堂："按常理来说应该是荒川先生……是荒川先生将美国任天堂一步一步经营到今天这个地步的，大家有目共睹。"[4]

可是，对于山内溥来说事情好像并非如此。他把自己的女婿锻炼成了跟自己一样高明的生意人，但似乎锻炼得过了头，两人在公司走向上也开始产生分歧。而无论好坏，我们都不得不承认山内溥实在是一个与众不同的人。

2.1.1 安内举外

2000 年初的一次董事会显示出一个预兆，即荒川实将辞去总公司的董事职位并停止参与公司的实际管理。而他的岳父山内溥却毫不关心，他告诉前来采访的《日本经济新闻》的记者说任天堂现在需要的是新一代的领导者。

"有一位不会继承我位置的人这次将离开董事会，"山内溥在 2000 年 5 月的一次采访中这样说道，这也被认为是官方对于荒川实希望只专注美国任天堂的工作的回应，"软件行业的竞争实在是很激烈，对于管理者的要求也和其他行业有所不同。"[5]

关于这条声明还有另外一个版本，说把荒川实除名其实是山内溥自己的意思，即："我不会让没可能接任我的人留在董事会。"[6]

这种家庭内部的分化在一定程度上要归因于美国任天堂的负债问题，相比之下，在财务上较为保守的山内溥更喜欢坐拥数十亿美元的储备资金。但是，造成他们之间隔阂的最根本原因是因为两人的个性相差太远，而且对于生活的态度也大相径庭。荒川实似乎更想在夏威夷享受退休生活，而不是继续下一轮的游戏机大战或者等着他的"太上皇"岳父来教他该怎么做事。

2002 年 1 月，55 岁的荒川实退休。5 个月之后，山内溥也终于退休了，这时的他已是 74 岁高龄。

2004 年，正在夏威夷悠哉游哉享受退休生活的荒川实告诉 BBC 的采访记者，他并不记恨任天堂和山内溥。他这样说道："游戏业的竞争非常激烈，要把公司经营好也很不容易。我在业内摸爬滚打了 20 多年，该退休了。"采访在他们的家中进行，他的妻子洋子坐在他的身边，而窗外可以看到太平洋



的美景。

“对于山内溥先生来说事业就是生命的全部，”荒川实说道，“他将永远心系任天堂，直到生命的尽头。”

“我们曾多次邀请他到夏威夷来玩。如果是和生意有关的事情，他肯定马上就到。但如果不是生意上的事情，那么他也许会问‘我来干嘛？’”

荒川洋子更为一针见血地指出：“我在结婚之后才真正看明白我的父亲。他的为人我很喜欢，但是我绝不会嫁给他那样的人。”[7]

荒川实离开了风暴的中心，让他不必再去面对现代企业所面对的最严峻的市场形势和法律问题，也不用再面对山内溥。他在公司告别辞中为自己美言了一番，说道：“美国的电子游戏行业的势头很好，而美国任天堂在业内的地位也从未如此好过。”[8]

不过，考虑到美国任天堂走过的传奇历史，这番话的真实性就非常值得商榷了。正如《西雅图时报》（*Seattle Times*）对荒川实辞职所做的报道中提到的那样，任天堂和微软的新主机从头年 11 月份正式销售到荒川实辞职，总销售量分别是 120 万和 150 万，也就是说，任天堂已经差不多沦落为业界第三了。



“Game Boy Advance 和 GameCube 最近在市场上取得了可喜的成绩，再加上美国任天堂现在良好的财务状况和优秀的管理人员，让我可以去追求个人兴趣。”荒川实如是说道。[9]

就这样，这个让人们对游戏行业重燃兴趣，甚至拯救了这个行业（霍华德·林肯语）的男人，终于也离开了公司。

荒川实从前的同事、现在正坐镇西雅图水手队的霍华德·林肯对他的工作进行了赞扬。但是，任天堂京都总部除了关于接班人的任命消息以外，并没有对他的贡献多说什么。他的继任者是君岛达己，曾在银行工作二十多年，两年前开始在口袋妖怪公司（任天堂的子公司）担任首席财务官。任天堂于 20 世纪 90 年代中期开创了这个大红大紫的动漫游戏系列，而君岛达己希望能把这个系列的成功经验也用到公司的其他部门。最后，君岛达己在新的岗位上大红大紫，并于 2006 年成为了美国任天堂的董事长。

山内溥从没讲述过他的计划，但他可能一直都想斩断家族式的领导传承，因为他明白，要想打理好这份生意，光靠血缘和婚姻的联系是远远不够

的。他的儿子山内克仁曾在加拿大任天堂待过一段时间，并为公司的口袋妖怪系列电影担任广告宣传和制作人的工作，但是他并不是董事会的成员，而且也完全看不出是继承的人选。

言归正传。荒川实稍显唐突的离职，再加上在美国任天堂工作了 15 年的销售总监彼得·迈恩（Peter Main）也同时辞职，甚至再加上更大一点的山内溥悬而未决的继承人问题，都让人为任天堂——尤其是如何稳定任天堂在北美的经营——捏一把汗。任天堂于 2003 年 12 月对部分担忧做出了回应：公司宣布雇用曾在 VH1、必胜客和宝洁公司工作过的瑞吉·费斯−艾米（Reggie Fils-Aime）为新的市场营销总监。瑞吉·费斯−艾米是一位精力充沛而又直言不讳的管理者，他在认可美国任天堂传统地位的同时，运用了独特的营销手段，让这个美国分公司在国际舞台上大放光彩。

2.1.2 股价之难

然而，对于一家急切需要人来接班但是人选又仍然待定的老牌日本公司来说，这么点好新闻实在帮不上什么忙。任天堂的股价在随后的一周大跌了 15%，而且这还仅仅是暴跌的开始。与此同时，由于 PS2 主机的销量喜人，而大家又一直看好它，对手索尼公司的股价从次年初开始倒是上升了差不多同样的比例。



从 20 世纪 90 年代中期到 2002 年初，任天堂的股价在 1.6 万日元到 2.3 万日元（按汇率波动推算则是 132 美元到 172 美元）之间。虽然此时任天堂已发布了 GameCube 和一台新的掌机，但是在这权力交接之际，其价格却开始试探性走低。长久以来，由于完全没有任何负债而又不断有着各种创新，任天堂从来都是投资者们的宠儿，所以在继承人的问题上，任天堂也不可避免地需要用最公开的方式来回答。到底继承人是谁？关于这个问题谜团重重，其中有两个人比较热门：一个是浅田笃，现年 68 岁，于 1999 年从夏普公司转到任天堂；另一个是森仁洋，现年 56 岁，从 1969 年开始就为任天堂工作，现任高级常务董事。

任天堂的董事会中包含有两个职务，董事长和副社长，这样不但扩充了管理层，还可以培养新的领导者（或者领导团队）。虽然山内溥早年曾说他不会担任董事长的职位，但是由于大家对于他离职后的任天堂还能不能保持自己的风格并延续辉煌还是有怀疑，所以他最后还是接受了这个职位。直到

2005 年 6 月，他才最终辞去了董事会的全部职务。

此时，任天堂并不是世界上唯一一家面临权力交接问题的大公司。2000 年，比尔・盖茨卸任微软 CEO；2001 年，杰克・韦尔奇卸任通用电气公司的 CEO；2002 年，郭士纳卸任 IBM 的 CEO。不过这也很正常，因为从 20 世纪开始，纯粹由家族控制的跨国公司越来越少，而由一群领导者长期霸占管理层的上市公司则更是凤毛麟角。

任天堂的对手索尼公司在 20 世纪 90 年代的时候已经进行了管理层的交替，在大贺典雄之后，出井伸之担任了索尼公司的 CEO。可是，大贺典雄的影响力却并没随着卸任而减退，他仍然控制着公司的很多决策，包括对创造了风靡一时的 PS 的久多良木健的擢升。

很少（甚至可能根本没有）哪个大公司的领导人能像山内溥这样掌控几近绝对的权力，所以坊间也充斥着各种猜测，不知道下任社长（或者社长们）能够有多大的舞台可以伸展拳脚。媒体对于任天堂新社长的首次准确猜测来自于 2001 年 3 月由记者艾琳・国井（Irene Kunii）发表在《商业周刊》（*Business Week*）上的报道。报道中提到一位名叫岩田聪的“备受尊敬的游戏开发人员”，他于前一年加入任天堂并担任董事，而且有可能会是继承山内溥的人。[10]



事实正是如此，这位个子比较矮小、带着眼镜、留着过耳的中分发型的男人，将会成为任天堂京都总部的新统领，也将成为那些希望任天堂能在一个多世纪的成功后续写辉煌的员工们的希望。山内溥极少夸奖谁，但是却毫不忌讳地表示岩田聪有着过人的才能，除了众所周知的游戏软件设计的专业背景之外，还有和他的相对较小的年龄不符的良好的管理能力。

“岩田聪会是个很好的领导者，因为他对游戏的软件和硬件都很熟悉。”山内溥说道，“虽然我认为软件是最重要的，硬件其次，但是也有的人认为恰好相反。”[11]

2.2　新一代

这位新的领导者比山内溥年轻 32 岁。在过去的两年间，他在任天堂担任董事以及经营规划部部长。不过，很多人都把他看做山内溥的傀儡，因为即便在让位之后，山内溥仍将保持巨大的影响力。当他和游戏设计天才宫本茂一起在美国电子娱乐展（E3）上宣传任天堂最新的主机和游戏的时候，

他还并不出名。而对他的任命也着实让很多行业观察员们感到意外，因为从名气上讲他和“马里奥之父”宫本茂完全不是一个级别的。有的媒体甚至把他的名字都弄错了，把这位任天堂新社长的名字拼成“Satoro”甚至“Toru”（实际上该日文名的罗马拼写应该为 Satoru）。

从第一眼印象来看，人们很容易把岩田聪当做首席财务官或者首席技术官，而不是 CEO。不过这个印象也并没有错，因为作为一位曾自己创业的游戏设计师，他不但需要学习研发的技巧，还需要学习各种与公司运作相关的知识，有的时候还需要身兼数职。而这些经历，在山内溥看来，正是岩田聪的过人之处。刚刚走马上任，岩田聪就表明了两点，第一是他将包揽技术和开发的命令权，第二是任天堂将在创新能力上比竞争对手花更多的功夫。

“无论索尼能够卖多少台主机，也不管微软想要做什么，对我们来说，首要的任务仍然是把游戏软件尽量做到最好，然后以此来推动我们主机的发展。”他在社长就职演讲上如是说道。[12]



毫无疑问，他刚刚接手的这家公司现在正面临一些问题，甚至有的人会讽刺任天堂应该回归传统，再做纸牌一类的生意。在这样的情况下，后来被称为“岩管家”（Iwacchi）的岩田聪提出了反对高科技游戏的宣言，虽然说想要简单的“游戏乐趣”仍然需要依靠这些技术基础。他公开抨击那些分辨率越做越高、音效越做越细、结构越做越精的主机，并呼吁说任天堂应该有一款受众尽量广泛的游戏机，这样才能获得更好的销量。

任天堂在头二十年里花费了大量时间来宣扬游戏是年轻人和老人之间的重要区别，但是现在是抓住那些真正有支付能力的成年人的时候了。借着这样的宣言，岩田聪终于和宫本茂、已过世的设计天才横井军平甚至还有不玩游戏的山内溥都站在了同一阵线上。

实际上，对游戏发自内心的热爱只是这位 46 岁的继任者和他的前任的巨大区别之一。他们之间的另一个区别则是一种性格，一种山内溥几乎从未表现出来，也不太可能会看重的性格——幽默感。这些幽默感和岩田聪早年在日本的欠发达地区的生活经历是分不开的。

2.2.1　从卡比到国王

岩田聪于 1959 年生于日本最北端的北海道的札幌市。他不是山内家的嫡传，也不是姻亲，不是京都人，也不是一开始就在任天堂任职，而是在一家为

任天堂开发游戏的工作室工作，并在那儿学会了游戏开发和管理的本事。他出生成长的北海道是日本最穷的地区之一，而他的父亲则是先做了一个道政府官员，后来又做了室兰市这个在锻钢业和造船业中苦苦挣扎着的城市的市长。

凭着好运气和兴趣，年轻的岩田聪摆脱了洛瑞塔·利恩①式的命运，逐渐转向了早期的电脑行业，并接触到了所谓的“新经济”。他在相对发达一些的札幌市区读了高中，当时他不但是班委，还是一位早期的游戏程序员。

“我玩过的第一个电子游戏……是《板球》（*Pong*）。我很喜欢这个游戏。在读高中的时候，我是全班第一个买惠普口袋计算器的人。我觉得我应该算是‘最先吃螃蟹’的那类人。”多年之后，他对业内的人们这样说道，“但是和大部分用计算器来做高等数学的人不同，我用我的计算器来编写电子游戏。我的第一个作品是一个棒球游戏。谁也不能说这游戏画面不好——因为它根本没画面……但是当看到我的朋友们开开心心地在玩这个游戏的时候，我感到很自豪。”[13]



随后，从 1978 年开始，岩田聪在东京工业大学学习了工程学以及早期计算机科学的基础。在大学里，他做了兼职游戏程序员，后来又创立了 HAL Laboratory，而这家公司最终被任天堂纳入旗下。青年时代的岩田聪在上大学时不喜欢学习，而是更喜欢玩他的摩托车和电子游戏，但是仍然以优异的成绩顺利获得了学位。

“在课后，当我的朋友返回宿舍学习的时候，我却常常骑着摩托车到东京市区的一个百货商场去，那里是第一个有个人电脑专卖区域的商场。我是那儿的常客，而且我并不孤单。”岩田聪说道，“我和喜欢在那儿打发时间的其他人成为了朋友，并组成了一个俱乐部。很快我们就在东京的秋叶原租了一套公寓，然后开始设计我们自己的游戏。我们每天都工作到午夜时分，有时甚至更晚，而这就是后来被称为 HAL 的公司。”[14]

岩田聪说，自己是这个新公司的第五个全职员工，而这个公司的名字则是来自斯坦利·库伯里克的电影《2001 太空漫游》中失控的高智能电脑系统。后来，他们把 HAL 搬到了富士山脚下的山梨县。这群年轻人怀揣远大理想，但是 HAL 却和当时的室兰市一样，遇到了经济上的困难。

① Loretta Lynn，美国乡村歌手，出生于贫苦的矿工家庭，从小在偏远的矿区长大。

岩田聪是 HAL 最早的程序员，但是在 24 岁的时候才正式加入董事会，此时 HAL 刚刚开始为任天堂的 NES 游戏机开发游戏。他后来和樱井政博一起，为任天堂设计开发了《星之卡比》系列，虽然此时任天堂刚刚才开始对游戏业的全面占领，但他还是说任天堂刚开始并不看重与 HAL 的合作关系。

“HAL 史上最大的一件事情，就是我们听到风声说任天堂正在开发一台使用新式图像技术的游戏机——Famicom。”他如是说道，“我们感觉到这台游戏机正是我们要找的目标，所以我们动用了所有的关系，只为求得和任天堂的一次洽谈机会，我们坚信在我们众多的点子中一定有一个可以迅速走红。”

“任天堂确实雇了我们，但是却并不是为了用我们的点子来给这个世界一点震撼，而是让我们去完成他们自己的一个项目……这个项目的成果就是后来被称为《NES 弹子球》的游戏。”

“这样的经验让我们认识到，即便你是艺术家，你也必须了解游戏开发商业考量的那一面。”[15]



2.2.2 青年才俊

岩田聪 33 岁的时候就已经做了 HAL 的总裁，人送外号“问题解决总监”。直到 20 世纪 90 年代末，他都一直都在 HAL，带领员工们开发了热门的游戏《任天堂明星大乱斗》，并成功地帮助公司扭亏为盈。岩田聪曾经开玩笑说，在加入 HAL 之后他父亲有半年没跟他说过话，因为父亲觉得一个年轻人不应该做游戏这种邪门歪道。但是，HAL 和任天堂的合作却成为决定历史的一瞬。

“那时候，任天堂的负责人就是我们的客户。有时他们对我们的成果很满意，有时也不那么满意。”多年之后岩田聪如是说道，“我在开始的时候并没有觉得我有管理的才能。一般人很容易就会放弃，认为自己不适合。但是，我的情况有所不同，没有别的候选人了，就像是这个位置自己找上门来了一样。”[16]

岩田聪早期的经历让他形成了一种热衷于自嘲的脾气，他从一开始就很喜欢和同事以及媒体开玩笑，这和皇帝一般威严而不可亵渎的山内溥形成了鲜明对比，虽然后者所带领的公司一直都在宣扬游戏的“乐趣”。对岩田聪来说，任何事情都可以是玩笑，就算是他的每日三餐也可以拿来开玩笑。

这位白白胖胖的CEO在几年后的一次业内的集会上曾这样开玩笑地说道：“每个游戏开发者都知道，食物的三大基本分类分别是弗利多、奇多和多力多①。”[17]

岩田聪不是从任天堂内部成长起来的游戏设计师，但是他却对任天堂那些英雄一般的游戏设计前辈们十分尊重。他尤其对宫本茂和其所创造的数不清的游戏及主机表达了自己的敬畏：“从在 HAL 刚刚开始进行游戏开发的时候，我就一直在关注着他，并不断地从他身上学习——即便是在还没有进入任天堂的时候，我也是目不转睛地关注着他。我从宫本先生身上学到了很多制作电子游戏的知识。可能不应该说‘学’到了，更准确地说法应该是我从他那儿‘偷’了很多知识。”[18]

作为 HAL 的总裁，岩田聪得到了总公司任天堂的帮助，让 HAL 可以在海外推销自己的游戏。同时，山内溥也不遗余力地教给他一些管理上的基础知识。对于这一点，岩田聪非常感激：“我从山内先生身上学到了很多，包括如何决定事务的主次，如何下定决心不做某件事，还有就是绝对不能虎头蛇尾。”[19]



在岩田聪正式加入任天堂之后，山内溥继续指导着他的工作。74 岁的山内溥似乎并没有把岩田聪当成自己的傀儡，而是把他朝改革者的方向上培养，希望他能完成自己没能做到的任天堂的转型大业。岩田聪后来回忆起这段历史的时候曾说，他和山内溥之间的谈话让山内溥最终决定由他来继承自己，这听上去就像京都佛寺中的衣钵传承一样奇妙。

“有时候山内先生会找到我，然后跟我说一些像禅语一样的话。比如，他会说：‘你想成什么，便不能成什么，但你也可以选择逃跑。’虽然我有时候听不懂山内先生说的话，但是他那充满了对任天堂的深厚感情以及强烈危机感的话语在我听来如雷贯耳，直至今日似乎仍在我耳边旋绕。我自己跟自己开玩笑说，如果我真被指定为下任社长，那其他的先不说，至少我不能惊慌失措地‘逃跑’。我也是在正式发布这个消息之前才接到通知的。是的，当时我震惊了。”岩田聪这样说道。[20]

作为新的社长，岩田聪表现出了和山内溥截然不同的作风——这位新晋管理者并不喜欢用愤怒和责罚来进行管理。相反，他和员工们打成一片，并

① 三者均为 Frito-Lay 公司旗下的膨化片零食。

为产品的设计和营销贡献一己之力，这使他得到了员工的认可。此外，员工们还发现岩田聪对于技术创新，即便是来自基层人员的创新也很欣赏，这使得他们愿意一直忠诚地跟随着他。另一方面，在 HAL 应对财政危机的经验正好让他可以应对任天堂在财务管理上的需要。

“我当时被任命为 HAL 的社长，主要的任务是对公司进行改造。那个时候我还对财务报表一窍不通呢。我本是一个游戏开发人员，但是后来却不得不硬着头皮学习公司运营，包括财务方面的知识。”岩田聪在后来的一次采访中这样说道。[21]

不过，岩田聪当时的日常工作主要是卷起袖子埋头苦干地设计游戏，然后再确定这个游戏要放到哪些平台上才能挣钱。

他说道：“因为我本身是做开发出身的，所以我认为我比绝大部分的高层管理者都明白开发人员的心理。在参加开发人员讨论会的时候，我并不只是一个局外人。”[22]



岩田聪在担任社长职位几年之后曾承认说，如果仅仅模仿山内溥是没有办法成功的。岩田聪试着把自己的一些特质，比如相对较小的年龄、没有公司层面的精神负担以及爽直的性格等，转化为公司的宝贵财富，同时他还着力让那些为他工作的人（几乎全都比他年龄大、资格老）有更多展示自己的机会，并对他们进行鼓励，让他们更加自信。

2.2.3 进入董事会

刚开始的时候，岩田聪的直属上司是副社长浅田笃，协助他的还有一个执行委员会，委员会成员包括宫本茂、竹田玄洋、森仁洋以及波多野信治。岩田聪在任天堂的第一个职位是经营企划部长，任务是负责协调宫本茂的软件开发小组以及竹田玄洋的硬件部门，而现在这个任务不但扩大了，而且还变成了公司复兴的基础。竹田玄洋从 1980 年开始就一直带领着任天堂的研发 3 部，为任天堂带来了很多技术进步。任天堂最新的两代电视游戏主机，GameCube 和 N64 都是由这个部门开发的。

从任天堂 20 世纪 70 年代开发激光枪游戏开始，到早期的电子游戏时期，竹田玄洋一直都是任天堂创新的中坚力量，并在 2000 年成为了任天堂的董事。不过，最近几年由于硬件销售不佳，所以他常常在谈“反省”的问题。几乎是在微软的 Xbox 上市的同时，任天堂也准备发布 GameCube，而下一

代的主机的计划也随即紧锣密鼓地开始了，这是游戏主机开发的标准规律。

游戏设计师的经历让岩田聪很明白 GameCube 所面临的问题以及游戏软件开发商的心理：他们发现游戏玩家的增长放缓、游戏的销售也越来越差，这使得他们如惊弓之鸟一般，不敢多投入资源来做游戏。日本玩家的数量此时已下降了 20%，这意味着游戏软件开发商们必须更加仔细地考虑如何来收回巨额投资的问题，所以他们对于游戏主机阵营的选择也变得更加谨慎起来。

如果没有预先考虑到游戏开发商的问题，像 GameCube 这样的新游戏机就会出现游戏荒，然后便会产生致命的恶性循环：游戏少，主机销量下降，第三方游戏开发商利润下滑并离开，游戏更少……事实上，这样的恶性循环正开始在 GameCube 身上得到印证，而游戏开发商不断地离开也让其销售状况更加惨淡。可是，岩田聪在 2002 年 6 月接任社长职位的时候却仍然大胆地估计 GameCube 的销量将在 2005 年达到 5000 万台。



虽然这个估计代表了岩田聪对任天堂最新主机的信心，不过实在有点不着边际，因为索尼的 PS2 在头两年也只卖了 3000 万台，而且索尼对第三年的销量估计也不过是 2000 万台。此时的岩田聪已经没有了山内溥的教导，他必须自己去营销自家的产品，无论这个产品本身是好是差。所以 2011 年岩田聪来到了洛杉矶举办的 E3 游戏展，为任天堂的新主机 GameCube 做宣传。

岩田聪继续宣扬着任天堂和对手索尼、微软之间的不同之处，并展示了《路易吉的鬼屋》、《银河战士 Prime》（*Metroid Prime*）以及宫本茂最新设计的《皮克敏》（*Pikmin*）等游戏。虽然有了这些展示，但是分析人士仍然认为任天堂必须在圣诞销售旺季之前发布更多的游戏，否则的话就没办法“新年快乐”了，而事实证明确实如此。

但是，岩田聪也有失误的时候。在 2003 年的 E3 游戏展上，他展示了一款老式的《吃豆人》游戏，这个游戏让有些业内观察人士大打哈欠，因为这样的新游戏让人们更加确信任天堂已经迷失方向并开始吃老本做小孩游戏了，而此时电子游戏这个市值 270 亿美元的行业中的其他公司都在专攻成人玩家。

2.3 魔方之难

从销售的数据来看，各个主机之间有着巨大的差别，在岩田聪自己预测

的2005年，PS2的销量已经达到了GameCube和Xbox销量的7倍还多。此时，岩田聪和领导团队将他们的注意力转到了这台受到挑战的主机身上，现在这台主机已不再只是山内溥和竹田玄洋的产品，而是所有人的产品，每个人都希望能帮上忙。

就在岩田聪任职之前不久，感觉到问题的任天堂就降低过GameCube在日本的价格，但是这并没能提升其收益。次年4月，任天堂不得不大幅调低其收入预测，新的预测约5亿5千万美元，比前一年降低了几乎40%。至于岩田聪的GameCube销售5000万台的预测，以及2002~2003财年卖出1200万台的目标，任天堂也只完成了560万台而已，这让董事会的高层们明显地感到公司的发展遇到了瓶颈。即便是宫本茂的招牌作品《塞尔达传说》和《超级玛丽》系列都没能在GameCube上大放光彩，此时的市场已经被PS2上的成人游戏《侠盗车手》系列所主宰了。

另一方面，Xbox的科幻枪战游戏《光环》（Halo）系列也为自己带来了不少忠实粉丝。而此时，任天堂的新游戏《超级马里奥阳光版》（*Super Mario Sunshine*）却引得不少评论人士的抨击，他们认为任天堂根本就对服务成年玩家不感兴趣，甚至根本就做不出来大人玩的游戏。微软和索尼游戏部门的高管常常引用这个说法来形容对手任天堂。



游戏业内对PS2市场占有率的估计已高达75%，而GameCube和Xbox则分别只占了小小的13%和12%。不过山内溥还是一如既往地表现出了不屑，他说："现在业内有很多人根本对游戏一无所知。特别是有一家大型的美国公司，以为用钱可以砸死其他游戏开发商，我不信它能做到。"

话虽可以这么说，但是像战略分析公司（Strategy Analytics）这样的一些业界观察者们却开始呼吁任天堂别再专为游戏机做软件了，言下之意也就是说任天堂应该放弃GameCube以及所有掌机以外的主机硬件的生产。[23]

同时，出于对未来形势的惶恐，有的游戏开发商，比如THQ，虽然也说自己不会放弃任天堂的平台，但是却缩减了GameCube游戏开发计划。当时被视作任天堂最忠实盟友的世嘉甚至卡普空也终止了他们在GameCube平台上的体育游戏的开发，甚至转投对手的阵营。

一些绝望的零售商甚至自己把GameCube的价格给降了，这样就拉开了GameCube全面撤出市场的序幕。岩田聪的财务专业知识增长迅速，在阅读

财报的年尾总结数字的时候，他发现大经济环境不好并不能成为任天堂效益下滑的借口，因为在同样的环境之下 PS2 的销量却同比上升了 24%。

虽然任天堂大量地回购自己的股票，但是却仍无法阻止任天堂的股价触底，达到 4 年来的最低点。巴黎银行等证券经纪公司降低了任天堂的股票评级，并警告投资者在跌破 1 万日元（约合 85 美元）之后，任天堂的股价已经濒临失控。

2.4 第一年

接任不到一年的岩田聪发现自己面临的压力越来越大，已经有人开始问他是否任天堂会步世嘉的后尘，直接停止主机的生产并转换成纯粹的软件厂商。而他本人，则可能会成为亲手关闭这个京都巨头的硬件生意的人。

“我们正在开发一个新的家用游戏机，并计划在竞争对手发布新主机的同时进行发布。”岩田聪在 2003 年 1 月进行的一次采访中这样说道，[24]“除非哪天我们放弃整个电子游戏行业，到那时我们才会放弃家用游戏机。”这样的宣言可能会让山内溥会心一笑。



有人建议任天堂应该用自己大量的现金储蓄“买”出一条血路来。不过，看在两个主要竞争对手都不缺钱的份上，岩田聪认为这个策略也解决不了问题：“他们有的是钱，和他们比我们看上去反而要穷一些。我们必须在其他方面竞争，而不是比谁更有钱。”[25]

大厦将倾。没有拳头产品问世了，岩田聪迅速地投入到了下一代主机的研发之中。一方面，他对新主机在未来几年的登场充满希望；另一方面，他也承认很难预测市场的风向。

“游戏市场不容乐观，”他说道，“无论你推出多伟大的产品，玩家们还是会腻掉。我觉得自己就像一个厨师，正在为一个已经吃饱喝足了的国王做饭。”[26]

虽然没有专门去讨好“成熟”市场，但是宫本茂创造的游戏软件和角色也还是无可争议地取得了巨大的成功。不过，他也认为任天堂应该开始尝试吸引年龄大一些的玩家群体，并重新思考游戏机的市场定位。当然，这并不是指用 DVD 作为游戏载体，或者为游戏机加上最新的声音或显示技术，因为任天堂早就认定这样的策略不但会导致失败，而且也是现在行业不景气的

症结所在。

岩田聪也同意这一说法。

“任天堂必须把精力放在真正把它和其他公司区别开来的事情上。”[27]他在2003年的E3会展上这样说道，言语之间似乎透露着对他接手的这台主机和相关游戏的不满，“任天堂，或者说具体点就是GameCube确实需要更多不同种类的游戏，而且必须按时发放到市场。”

他也承认任天堂需要吸引不同年龄层段的玩家：“的确有一些人认为任天堂的主打游戏都是给小孩设计的……我们从没有说过任天堂是为小孩做游戏的。这只是我们竞争对手的公关策略制造出来的假象。”

世界上再没有哪儿能比日本更明显地表现出游戏行业的变化，根据CESA的数据，2002年电子游戏行业的市值只有45亿美元，而前一年这个数字是超过55亿美元，缩水了整整10亿美元。虽然说在线游戏销售量直线上升，但是也只占总市场的1%而已。



岩田聪不相信在线游戏市场会很快变火，他认为又要购买游戏又要交月费的方式会阻碍其进行更大的发展。他更希望能专注于改善任天堂现有的在游戏软件方面的关系。

2.5 重归于好

任天堂和整个游戏行业一样，正经历着一段颇为萧条的时光，这使得任天堂开始降低向软件开发商收取的授权费用，并提供更好用的开发工具。山内溥总是能让公司内外的设计师和开发商签下对他有利的协议并且严加执行——不照做就把你冷藏了。同样是这个山内溥，却在跟岩田聪交接之前主导了一系列的和解措施，重新笼络了一些游戏开发商，这让很多行业观察员大跌眼镜。

岩田聪也积极开展与重要的国外游戏开发商的合作，其中就包括制作了《马登橄榄球》（*Madden Football*）等热门游戏的电子艺界（Electronic Arts）。此外，他还让宫本茂和其他一些独立的游戏开发商合作设计游戏，同时把任天堂自己的研发人员增加到了近900人。

任天堂还允许了史可威尔（后来成为了史可威尔−艾尼克斯）在阔别六年之后重新为任天堂开发游戏。与此同时，任天堂还和南梦宫签订了联合开

发协议，共同为 Game Boy Advance 和 GameCube 开发游戏，不仅如此，任天堂还拉拢了已经日渐疏远的万代（后来和南梦宫合并）。

史可威尔于 1996 年抛弃了任天堂，转投索尼阵营，在 PS 平台上发表其《最终幻想》系列游戏。当时，史可威尔的社长公开批评了任天堂的管理模式，并从此与山内溥势不两立，而山内溥反而挺享受这样的对立。

2001 年 10 月，史可威尔的社长铃木尚在接受《日本经济新闻》采访时对 N64 表示了不满，还劝艾尼克斯也离开任天堂，所以史、任两家之间的隔阂才越来越深，而之所以要转换阵营，是因为他们更想为索尼的 CD-ROM 游戏系统做游戏。有很多人认为，史可威尔放弃 N64 而在索尼的 PS 平台上开发 RPG 游戏（role-playing game，角色扮演类游戏）是导致 N64 失败的一个重要原因，尽管 N64 的技术比 PS 更先进。

截止 2002 年 3 月，大获好评的《最终幻想》系列游戏的销售总量已高达 3000 万份，但是史可威尔花费 1.37 亿美元打造的电影版《最终幻想：灵魂深处》（*Final Fantasy: The Spirits Within*）在 2001 年暑期档上铩羽而归，又让它不得不面临自己历史上数量最大的巨额亏损。



任天堂能和史可威尔重归于好这已经出乎人的意料了，但是还有更让人意外的：索尼是史可威尔的第二大投资者，在史可威尔身上投资了 1.16 亿美元，并持有 19%的史可威尔股票。索尼同意了史可威尔重返任天堂阵营的决定，前提条件是不能影响到 PS2 游戏的开发。

史可威尔成立了一家子公司，由《最终幻想》系列的设计师之一河津秋敏领导，这样就可以借助与任天堂的合作重新开始盈利。任天堂还恢复了和世嘉的关系，后者在退出主机市场之后，已变成了一家纯粹的游戏软件开发公司。任天堂把自己的 F-Zero 系列赛车游戏外包给了昔日的主机对手，这个名为 F-Zero GX 的游戏随后被部分评论人称为“GameCube 最佳赛车游戏”，而且还衍生出了未来感十足的街机版本 F-Zero AX。

世嘉的代表作、由中裕司设计的《刺猬索尼克》游戏在 20 世纪 90 年代曾是《超级玛丽》的竞争对手，但此时也加入了任天堂的 Game Boy Advance 阵营，后来索尼克还多次在宫本茂的奥运系列游戏中登场。这一系列的行动都和长期以来支持着 GameCube 的重要海外游戏开发商（如 Rare）离开任天堂转投微软的举动有着直接关系，任天堂不得不开始采取激进的措施以应对。

早前我们曾经说过，任天堂从来没有正式加入过任何的日本游戏或者软件的行业组织，甚至连日本经济团体联合会这样的雇主组织①都没有参加，不过这家高傲的公司很快就学会了谦卑。2002 年，任天堂在东京设立了一个软件开发中心，而“正要退休”的山内溥则花了约 1.6 亿美元建立了Q基金（Fund Q），作为风险投资来支持游戏软件的开发，比如前面说到的与史可威尔的合作就得到了这个基金的支持。

这个基金给那些开发 Game Boy Advance 和 GameCube 游戏的公司提供免抵押的贷款，平均每笔贷款达到了 10 亿日元（约合 830 万美元），希望能将新游戏的发表时间控制在一年以内。山内溥在 2002 年 1 月的采访中表示，日本的娱乐行业死气沉沉，需要一些刺激来注入新的活力。

“日本的游戏软件行业和主题公园处境一样。除了环球电影主题公园和东京的迪士尼乐园以外，其他的主题公园都很惨淡。”他说道，“游戏行业现在迫切需要一些 RPG 或者格斗游戏以外的、新鲜的东西，还需要培养相应的游戏开发和设计的人才，这样才能做出赚钱的新型游戏。IT 行业现在正处于萧条期，风险投资公司不会放款给游戏开发者们，银行也不肯贷款，而这正是我建立这个基金的目的。”[28]



为了设立这个基金，山内溥在收盘后交易中卖掉了自己 118 万股任天堂股票（几近总数的 11%），然后再用基金的收益把这些股票买回来。此外，从来不做赔本生意的山内溥还在 2002 年 8 月接受《日本经济新闻》的采访时透露了他退休后的计划，其中包括了电子游戏的宣传和销售：

“我希望能建立一个专门的学校来教授学生如何用电脑作图。我想要采纳年轻人的想法来做原创度更高的游戏，让他们不必考虑盈利的压力。我们可以为游戏开发者们设立一个奖项，然后邀请各方豪杰来参加角逐，帮助开发者们把他们的游戏商品化。”[29]

这个计划和他曾反复宣扬的退休时间表一样，始终没能落实，而他的离开也并没有让业界产生什么大的反响——他自己球队的经理除外。“他会留在董事局，作为顾问。他仍然是（西雅图）水手队的主人。”水手队经理霍华德・林肯这样说道。[30]

在山内溥作为社长的最后一次致辞中，他强调了产品的重要性。

---

① 指公司组成的团体，与工人组成的劳工总会相对应。

“现在我将离开公司，我有一个请求，那就是：希望在任天堂能诞生一个全新的理念，把这个理念凝结成为一台主机，并按照相同的理念为这台主机开发游戏，”他说道，“我谨愿公司能以此为目标，这是我对新的管理者们的最终也是唯一的请求。我无法探知这样的产品会是什么样子的，但是我相信我在有生之年将看到它们的诞生。”[31]

山内溥的愿望将得到满足，但是这位“马里奥大师”（他还有别的绰号，但是不那么好听）的离去却为摆在岩田聪面前的困境再蒙上了一层阴影。这位年轻的CEO不得不让任天堂的员工们在2003年的圣诞旺季到各大商场去推销新游戏，并伴以《超级玛丽》的大规模宣传攻势，以应对 GameCube 前期宣传的失败。

2003财年的前半段，任天堂亏损了2600万美元，这是从1962年上市以来任天堂的第一次亏损。[32]



这一年是红白机面试的二十周年纪念，而这个开头却实在不怎么样。几年以后，已经获得了无数成功的岩田聪用山内溥永远也不会有的态度提到了自己面对的第一个危机：

“最后我们才发现，GameCube没能走出前几台主机的影子。”他这样说道，“真的，没有什么产品可以让所有人都完全满意。”[33]

参考文献

[1] David Sheff, *Game Over: How Nintendo Conquered the World* (New York: Vintage Books, 1994).

[2] Mike Dolan, “Behind the Screens: An Insider’s Oral History of the Videogame,” *Wired 9.05* (2001); available online: www.wired.com/wired/archive/9.05/history.html?pg=3&topic=&topic_set=; access date: August 27, 2010.

[3] Jim Carlton, “Howard Lincoln Decides to Leave Nintendo,” *Wall Street Journal,* July 26, 1999.

[4] Mike Revier, “The Next Yamauchi”, October 22, 1999; available online: www.nintendoworldreport.com/news/5361; access date: August 30, 2010.

[5] “Nintendo Hits Console on Performance Over Entertainment,” mmWire7, no. 157 (August 16, 2000).

[6] Shinichiro Unozawa, “Nintendo Sees Generational Change,” *Nihon Keizai Shimbun,* June 10, 2002 (available on Factiva).

[7] "Outrageous Fortunes: Nintendo," April 2004, BBC; available online: www.youtube.com/watch?v=0aFhW56c2Vg&feature=related; access date: August 28, 2010.
[8] "NoA's Minoru Arakawa Retiring," GameCubicle.com, January 8, 2002; available online: www.gamecubicle.com/news-nintendo_minoru_arakawa_retire.htm; access date: August 30, 2010.
[9] Nintendo, press release, January 7, 2002; available online: www.gamespot.com/news/2837292.html; access date: August 18, 2010.
[10] Irene Kunii, "Nintendo: Let's Play Survivor," *Business Week,* March 26, 2001; available online: www.businessweek.com/magazine/content/01_13/b3725166.htm; access date: August 27, 2010.
[11] Hiroshi Suzuki, "Nintendo's Iwata to Push Yamauchi's Management Legacy," Bloomberg, June 10, 2001; available online: www.gamecubicle.com/news-nintendo_leadership_iwata.htm; access date: August 27, 2010.
[12] Ibid.
[13] Matt Casamassina, "GDC 2005: Iwata Keynote Transcript," IGN Gamecube, March 10, 2005; available online: http://cube.ign.com/articles/595/595089p1.html; access date: August 16, 2010.
[14] Ibid.
[15] Ibid.
[16] "People Try to Show Superiority (5)," *Hobo Nikkan Itoi Shimbun,* January 7, 2002; available online; www.1101.com/iwata/2007-09-06.html; access date: August 27, 2010.
[17] Satoru Iwata, GDC Keynote Address, 2006; available online: www.nintendoworldreport.com/news/11223; access date: August 18, 2010.
[18] "Iwata Asks: Special Edition Interview," n.d.; available online: http://us.wii.com/iwata_asks/special_edition_interview/; access date: August 18, 2010.
[19] *Shukan Toyo Keizai,* July 15, 2006; available online in Japanese: www.gaforum.org/showthread.php?t=134234&page=6; access date: August 27, 2010.
[20] Ibid.
[21] Nigell Kendall, "How Nintendo's Boss Rewrote the Rules of the Game," June 9, 2009; available online: http://technology.timesonline.co.uk/tol/news/tech_and_web/article-6461767.ece; access date: August 30, 2010.
[22] "Iwata Asks: Special Edition Interview," n.d.; available online: http://us.wii.com/iwata_asks/special_edition_interview/; access date: August 18, 2010.
[23] Matt Casamassina, "Top 10 Tuesday: Wildest Statements Made by Industry Veterans," IGN, March 14, 2006; available online: http://ds.ign.com/articles/695/ 695790p1.html; access date: August 31, 2010.
[24] Yuka Obayashi and Keiko Kanai, "INTERVIEW: Nintendo Eyes Next-Generation Console Launch," Reuters, January 23, 2003.



[25] Geoff Keighley, "Is Nintendo Playing the Wrong Game," *Business 2.0 Magazine,* August 1, 2003; available online: http://money.cnn.com/magazines/business2/business2_archive/2003/08/01/346319/index.htm; access date: August 13, 2010.

[26] Andrew Gumbel, "Is the Game Up for Console Makers?" *Independent,* June 7, 2002; available online: www.independent.co.uk/news/business/analysis-and-features/is-the-game-up-for-console-makers-or-can-price-cuts-win-over-jaded-players-644639.html; access date: August 27, 2010.

[27] *Mainichi Shimbun,* January 2002; available online: www.nintendojo.com/archives/fullfocus/view_item.php?1079984352; access date: August 27, 2010.

[28] Lisa Heyamoto, "President of Game Maker Nintendo Steps Down," *Seattle Times,* May 25, 2002; available online: www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-6833872_ITM; access date: May 27, 2010.

[29] "Interview: Nintendo's Yamauchi Says Focus Still on Fun Games," *Nihon Keizai Shimbun,* August 21, 2002 (available on Factiva).

[30] "Nintendo Reports First-Ever H1 Loss," TechSpot, October 6, 2003; available online: www.techspot.com/news/8101-nintendo-reports-firstever-h1-loss.html; access date: August 29, 2010.

[31] "IGN: Hiroshi Yamauchi Biography," n.d. available online: http://stars.ign.com/objects/919/919303_biography.html; access date: August 31, 2010.

[32] "Nintendo Creates New Game Plan," *Nikkei Weekly,* January 3, 2004.

[33] "Iwata Asks: Special Edition Interview," n.d.; available online: http://us.wii.com/iwata_asks/special_edition_interview/; access date: August 18, 2010.



第 3 章

角色问题

18 世纪后期，任天堂以出售花牌起家，这些花牌通常被日本黑社会用作赌博工具。从 20 世纪后半段起，任天堂坚持做游戏，并创造了一批风靡一时的游戏角色，而这些游戏和角色又衍生出了各种电视节目、电影以及琳琅满目的周边产品。

20 世纪 50 年代初，山内溥临危受命，希望能挽救任天堂摇摇欲坠的花札生意。他在 1959 年和迪士尼达成协议，让任天堂可以把这个娱乐业巨头的卡通人物放到牌上面，此时日本刚刚开始全面西化。和迪士尼的这次合作给任天堂带来了丰厚盈利，也让任天堂发现了一个新的发展方向。

稍后不久，第一个热门电脑游戏《板球》（*Pong*）诞生了，这让任天堂开始转向到游戏这种新的娱乐方式。山内溥一直都想发展新的产品和生意，以便能更好地利用已经非常成熟的国内销售网络，所以任天堂开发了激光枪和潜艇大战，一开始本来只是为了试水游戏行业，但在 20 世纪 80 年代早期的《大金钢》（*Donkey Kong*）和《超级玛丽》（*Super Mario Bros*）系列大受欢迎之后，游戏便成为了任天堂的主业。从此，任天堂开始专注于设计和推销各种可爱的游戏人物，并让他们在幻想世界中，伴随着各种引人入胜的故事、奇思妙想的谜题以及独特的玩法，通过重重阻碍的一关又一关。

当迪士尼用米老鼠和唐老鸭这些卡通人物从年轻观众身上赚取大把利润的时候，任天堂这个刚刚进入游戏行业的公司也在几代消费者中树立了自己的品牌。消费者口口相传，最后又传给了他们的下一代。在这期间，任天堂创造了各种各样的游戏人物，而这些人物又有着各自不同的特点和能力，用于表现新的游戏机在技术上的进步或者新的游戏功能。

每当发布一台新主机的时候，都会随之发布一些老牌游戏，以此迅速地



激发玩家们的兴趣。但奇怪的是，在 GameCube 开始销售的时候却连一个官方的马里奥游戏都没有，这在任天堂的历史上是第一次。虽然有《路易基的鬼屋》（*Luigi's Mansion*，主角是马里奥的弟弟）的助阵，而且这个游戏也占到了 GameCube 在日本发行后首周游戏软件销量的三分之一，但它还是没能摆脱和这台悲剧主机一样的命运，逐渐淡出了人们的视线。[1]

在推广 GameCube 的过程中，任天堂使用了“为玩而生”（Born to Play）和“你是哪一个游戏人物”（Who are You）这样的广告语，这可以看出任天堂希望 GameCube 能够吸引更多不同层次的玩家人群，它已经明白自己的当务之急是要先打破“小孩儿的游戏公司”的形象。在此之前的任天堂则或多或少有点安于现状，由于 Game Boy 为公司提供了稳定的收益，所以任天堂不愿开发嘈杂的射击游戏或者在游戏中加入成人化的故事情节，因为这样有可能会损害到品牌的形象。



从创造迪士尼人物花牌的那一天开始，任天堂的游戏在家长心中已经有了非常高的威望。它们的内容和质量让家长们可以很放心地买来供孩子们娱乐。就像迪士尼一样，任天堂给自己带来了一个良性循环，让人们沉浸在任天堂游戏的美好回忆中，让他们为下一代购买游戏。然而，岩田聪已经意识到，这些尚未开发的第二代玩家将决定任天堂是否能重写过去的辉煌。

3.1 装备升级

游戏机不断的升级，对图像、速度和声音的提升也越来越高，相应地，也需要新的软件来发挥这些新游戏机的能力。这又通常会导致游戏开发商们设计出更加暴力的动作游戏来吸引成年玩家，此外，第一人称射击游戏（first-person shooter，下称 FPS）更是成为了软硬件开发商们必不可少的游戏类型，就连任天堂也不例外。

最早的 FPS 可以追溯到 20 世纪 70 年代，但是过了二十多年后，这种类型的游戏才借助更先进的游戏机技术（特别是 3D 技术）真正地流行起来。在新旧世纪交替之际，由 Bungie 开发的 FPS 游戏《光晕》（*Halo*）就曾大赚了一笔。就连任天堂的主机上面也有 Retro Studios 为 GameCube 开发的《银河战士 Prime》——虽然他们把这种游戏改称作“第一人称冒险”游戏。在

接下来的几年中，这一类游戏在早期市场中横扫千军。随后，政府开始要求游戏行业更加自律，否则就将进行干预。

20 世纪 90 年代，随着游戏主机的处理能力从 8 位发展到 128 位，一些游戏和软件中的内容也越来越暴力，而美国国会也开始和游戏公司的高管们讨论电子游戏的内容中存在的各种问题。虽然任天堂并没有把自家主机游戏中的动作或者射击的成分完全去掉，但是却限制了这些游戏的内容，比如Acclaim Entertainment所开发的《真人快打》（*Mortal Combat*）在任天堂主机上的版本就比其他主机的版本要温柔得多①。

最后，和电影业一样，美国的游戏行业也成立了自己的分级系统以应对逐渐严格的大众监督，并避免政府的干涉。1994 年，名为互动数码软件协会（Interactive Digital Software Association）的商会组织成立了娱乐软件分级委员会（Entertainment Software Rating Board，ESRB），并将来自 350 多个发行商的 18 000 多个游戏全部分为了从 E（Everyone，所有人）一直到 AO（Adults Only，仅限成人）的不同级别。[2]



美国任天堂的董事长霍华德·林肯曾与国会谈起这个问题，并炮轰世嘉的游戏《暗夜陷阱》（*Night Trap*）说“我们的社会容不下这样的游戏。”他还曾谈到这个分级系统，说这个系统必须要在民众心目中建立起信任：“如果想把电子游戏的生意做到千家万户，那么我们这些从业者就必须负起责任来改善分级系统。虽然游戏行业现在正经受着公众的严密监督，不过我始终相信我们能做出不含暴力成分的好游戏。”[3]

游戏的分级主要取决于游戏内容中包含了多少暴力、杀戮、毒品以及赌博的成分，EC（Early Childhood，幼儿）级的游戏包括了教育类以及最基本的游戏内容，主要面向2至10岁的儿童；大部分的游戏都属于E10+（Everyone 10+，10 岁以上）和 T（Teen，13~19 岁的青少年）这两个级别；而 M（Mature，成人）的分级则针对 17 岁以上的成年人。任天堂、索尼和微软公司都禁止游戏开发商在其主机上开发 AO 级的游戏。

和电影公司极力避免自家的电影被分为X级一样②，游戏开发商也常常尽量把内容控制在M级的范围内。尽管如此，像Target或者沃尔玛这样的百

① 比如把喷血换成了喷汗。

② 美国电影协会分级制度中最高级别，用于最暴力或者色情的电影，后由于这个级别被纯色情片滥用，所以美国电影协会将其换成了 NC-17，即“17 岁以下未成年人禁止观看”。

货商店仍然要求购买M级游戏的小孩必须有家长陪同，这一点和买票观看R级（Restricted，即“限制级”，17岁以下孩子必须由成年人陪同观看）电影时相同。

3.2 成人内容

GameCube历史上共发行了600多个游戏，除了《路易吉的鬼屋》是E级以外，大部分的游戏，包括《银河战士Prime》都是T级。不过，任天堂似乎也有少许转型的念头：经其允许，GameCube上发表了约40个M级的游戏，包括了Silicon Knights的*Eternal Darkness: Sanity's Requiem*和卡普空的《生化危机4》（*Resident Evil 4*）等。因为销售的趋势明摆着，卡哇伊（可爱）的游戏已经逐渐不敌这些越来越激烈的打打杀杀的游戏了。

分级系统有时候也会出问题。2004年，由Rockstar North制作的《侠盗车手：圣安地列斯》（*Grand Theft Auto: San Andreas*）本被评为M级，但是后来却被曝出包含了一个性爱小游戏。在发现失误之后，ESRB将分级改成了AO级，但是此时已有大量玩家购买了这款游戏，而且开发商也重新发表了这款游戏。Rockstar North后来又发表了《侠盗猎魔2》（*Manhunt 2*），不过这个游戏一上来就被评成了AO级，在经过修改之后才成了M级。



由于主机之间的互动交流越来越多，所以任天堂研发了一套“朋友交流代码”，这样就能控制游戏中的交流，从而保证那些常常出现在聊天室中的毒害青少年的行为不会危害到自家的游戏机、在线社区和消费者。此外，任天堂、索尼和微软等大型电子游戏公司都禁止青少年下载M级的游戏，但是这类游戏的火热程度却不容置疑。

据估计，在2002年的时候，最流行游戏中有80%是E级或者T级的。但是游戏行家们却认为任天堂不可能也不应该继续“幼稚”下去。《连线》杂志在2003年1月的头条中这样写道：“为什么任天堂总长不大。”并质问现代电子游戏的先驱者宫本茂到底能不能“找到他内心的那个大人”。

此时已经50岁的宫本茂在大众的眼中褒贬不一。他被视为游戏业界的沃特·迪士尼，2002年世界上卖得最好的10大游戏中有6个都是出自他之手。由他所经手的游戏的总销售额已达100亿美元，其中仅《超级玛丽》一个系列的销售额就超过了70亿美元。不过，游戏行业的飞速发展，也让这

位曾经无比辉煌的设计师陷入了吃老本的险境：

> 宫本茂走向事业的顶峰，凭借的正是那些简单而不会让人感到脸红筋涨的游戏，这样的游戏倒并不一定只是给小孩玩的。他设计的游戏人物很简单，而且操作起来也很容易，只需要方向键和一个单独的按钮就能通关。
>
> 宫本茂的游戏公式是：操作＝简单直观；关卡＝让玩家自己主动去摸索，而不是教玩家怎么做；人物＝一定要够可爱。整个过程简单而愉快，就像取钱一样：进银行、取出钱、检查一下，如此而已。
>
> 不过，这个由宫本茂开创的行业，现在该是继续前进的时候了。[4]

3.3　马里奥之父



宫本茂对于游戏业界的影响力从来不局限于《超级玛丽》、《塞尔达传说》或者*Star Fox*①这些让人感觉“安全”的游戏和人物。不过，就连他也承认，游戏创意的缺乏如今正在腐蚀着任天堂和整个游戏业界，使得旧游戏的新版本越来越多，而新游戏则越来越少。他说，现在的游戏设计陷入了技术至上的怪圈，大家都在用新技术包装旧游戏，这导致任天堂无法发展新的玩家。

毫无疑问，这个宣扬“快乐游戏”的传道者希望能做一些创新。后来，在接受游戏杂志《Fami通》②的采访时，宫本茂曾回忆起这段历史，称GameCube的发布对于他和任天堂来说都是一个十字路口。作为创新精神的代表，他和任天堂都经历了艰难的考验。

“任天堂当时总是在重复其他公司曾经做过的事情，”他说道，“如果任天堂的游戏无法脱颖而出……那么很明显我们在创新上的努力就白费了，这让我很难受。这种感觉在 GameCube 时代特别明显。……我总是需要不断处理与渲染和处理速度相关的问题，到最后我都不知道到底是谁在设计游戏了。”[5]

---

① 一只卡通狐狸为主角的 3D 飞行射击游戏。

② Famitsu，日本口碑最好的游戏新闻杂志。

那个时刻也许是这位游戏大师职业的最低谷。他曾在 20 世纪 80 年代初期设计过《大金刚》和其他的一些热门游戏，人们认为正是这些游戏拯救了当时刚刚遭受了雅达利之难的游戏行业，而这样的设计创新直到 21 世纪仍然在继续。此时，作为任天堂下一代主机的首席游戏设计师的宫本茂和公司总裁岩田聪都发现，任天堂的玩家群体构成过于单一。他们都主张，要想吸引更多的成年人（尤其是更多女性）来玩游戏主要得靠简单的游戏“乐趣”，而不是靠那些写实化的电锯或者机关枪。

任天堂的董事会和职员们对于这样的主张非常支持，这也许是因为这家公司在过去二十年中在游戏的情节、设计上的各种创新曾为其创造过辉煌的业绩。这样的创新常常让人把任天堂的游戏和沃特·迪士尼的卡通联系起来。随着游戏越来越被人们视为是“动画版的电影”，人们又开始把任天堂的游戏和电影导演史提芬·斯皮尔伯格或者奥森·威尔斯的电影相提并论。



1952 年 11 月 16 日，宫本茂出生在京都府的圆部町，父亲是英语老师。宫本茂从小就不是一个沉迷于技术的小孩，他更喜欢艺术的自由。他从小在圆部町的乡下长大，家里连电视都没有，而这当时已是中产阶级的标准配置了。少年时代的他热衷于画漫画、制作手翻书动画[①]和演木偶戏。如果早生几百年，他可能会成为文乐[②]表演大师或者浮世绘画家，而地点则可能在当时的文化之都同时也是日本首都的京都市。

长大后，宫本茂进入了金泽美术工艺大学，这个学校并不是京都地区的精英大学（比如京都大学、同志社大学和立命馆大学）。他用了五年的时间才毕业，花费了大量的时间画画和玩音乐，最后才选择了工业设计的专业。他的这个专业后来在任天堂起到了很重要的作用，因为他除了学到了很多技能之外，还学会了如何钻研来解决各种问题。这些技能不但帮助他设计出了很多新颖的游戏，还帮助任天堂实现了在各个困难时期的转型。

1977 年，经由家人的朋友引荐，宫本茂见到了山内溥并开始进入这个已经接近百岁的公司工作。此时的任天堂已经开始进入游戏行业了，但在这个新行当中仍处于迷茫状态。任天堂开始的时候是从其他公司获取授权，用

① 即原始动画，在小册子的每一页上连续画上多张图，并快速翻页，以产生动画的效果。
② 指日本传统文艺中的人偶戏，也称“人形净琉璃”。

它们的卡通人物（比如大力水手）来做游戏。可是，当游戏行业伴随着雅达利等公司的成功而开始腾飞的时候，山内溥的目标就变得非常直白了：

“做卖得更好的游戏。”[6]

宫本茂刚加入公司的时候是一个普通的美术师，不过很快他就接到了任务去改造一个在美国市场遭遇了失败的街机游戏，这个游戏后来在 1981 年的时候被放到了西雅图的酒吧中进行测试，不过没人认为它能成功。从某种意义上来说，宫本茂能获得这个差事还是因为任天堂的顶级设计师们正专注于为日本市场设计新游戏，相比之下，他们认为为美国玩家重新设计街机游戏没那么有意义。

在为任天堂开辟新天地的过程中，宫本茂认识了这家公司中很多的顶级游戏开发者和设计师。传奇设计师横井军平告诉他，要把游戏看做是艺术作品，就像当年的花札制作师那样。此外，横井军平也强调了“乐趣”的重要性，而宫本茂在后来的几十年中又把这个理念传递给了很多人。



3.3.1　快乐游戏

在分析到底怎样才能让游戏玩家满意的过程中，宫本茂问自己：为什么人们在玩街机的时候明知永远无法战胜电脑，却仍然愿意不断地投币继续玩呢？

“我总结了一下，觉得这是因为玩家们自己在对自己生气……正在我苦思冥想的时候，一位经验更丰富的同事横井军平教给了我很多东西。然后我们开始着手实现我们的新想法，即一种让人觉得有趣的简单游戏，简单到你只需要看一眼就知道怎么玩。”他这样说道。[7]

这样一次灵光闪现成就了一个新的游戏，而在接下来的两年中，任天堂狂卖了约 67 000 台装载着这个游戏的街机。这个游戏的人物包括一只怒气冲冲的大猩猩、一位又胖又强壮的木匠和他那被绑架的女朋友，这就是第一版的《大金刚》，而那位只能做出几个基本动作的名叫“跳跳人”（Jumpman）的木匠，就是后来带着一撇胡子、穿着全套工作服的马里奥。在创造了马里奥之后，宫本茂又创造了一大批与其相关的人物，并促成了 70 多个相关的游戏。

“我当时管他叫‘视频先生’（Mr. Video）。我的想法是在我创造的每个电子游戏（又称视频游戏）中都使用这个角色。”宫本茂说道，“我觉得希区柯克那种在自己导演的每部电影中都要客串一把的做法很牛……或者拿漫画家

来说，手冢治虫[①]和赤冢不二夫[②]都在他们的漫画中重复使用了很多角色。”[8]

宫本茂对原来低分辨率的《雷达阵地》游戏进行了各种修改，包括调整游戏人物的颜色以便玩家可以更容易地看清人物的移动，以及为了节省像素而把人物的嘴、头发等换成了简单的胡子。在那个年代，制作电子游戏其实更多的是在做资源管理的数学题，而原本宫本茂对这个并不在行，不过事情很快有了改变。

他使用了“Donkey”作为这个游戏的名字，因为这个词包含了“顽固不化”的意思，而作为最终拍板人的山内溥却没有表示反对。这个选名字的故事后来成为了游戏史上的一段佳话，而《大金刚》则成了历史上销售速度最快的街机游戏。随着这个游戏越来越火，环球影业也想来分一杯羹，它向法院控诉说任天堂的这个游戏侵犯了电影《金刚》的版权，但是最后它还是失败了，因为环球影业自己也不是这只大猩猩的版权所有人。[③]任天堂把家用游戏机版的发行权交给了Coleco公司，不过这是任天堂在单飞之前最后一次为其他公司服务。此时，任天堂已经开始发售自己的家用游戏机“Famicom”，这台后来被称为任天堂娱乐系统（NES）的游戏机的诞生代表着任天堂为别人的游戏机做游戏的时代终于落下帷幕。



3.3.2 系列游戏

宫本茂推动了游戏角色的发展，让人们感觉这些角色更有性格、更漂亮了，而且他们的动作和操控也越来越流畅。虽然说这些年来马里奥的职业在不断地变化着，从水管工、画家、医生、司机到按游戏需要的其他职业应有尽有，但是他的经典形象即使是在3D化了以后仍然保存了下来，这让马里奥获得了一大票忠实粉丝，也让马里奥的创造者成为了神一般的传奇人物。

宫本茂后来曾表示，他很尊重山内溥对于游戏的选择，但是他们都明白

---

① 已过世的日本著名漫画家，著有超过700部漫画，绝大部分作品都为世人所熟知，国人接触最多的作品包括《铁臂阿童木》、《怪医黑杰克》和《森林大帝》，他被世界各地的人们尊为“漫画之神”。

② 已过世的日本著名搞笑漫画家。

③ 事实上，环球影业曾为了翻拍《金刚》而对发行首部《金刚》电影的公司提起诉讼，并在那次诉讼中成功证明了“金刚”这个角色以及相关故事情节属于公有领域，不受版权保护，才得以顺利翻拍该电影。

马里奥系列是个摇钱树：

“在下一个游戏该做什么这个问题上，我得到了极大的自由。不过有时候山内先生会找到我说：‘我们是不是该再做一个马里奥游戏了？’山内先生和我父母的年纪相仿，所以也许他看我的感觉就像是让子孙辈帮忙做点事情一样。……在所有我见过的人中，山内先生对于游戏销售情况的预测是最准确的。”[9]

年轻的宫本茂随后和横井军平以及作曲家田中宏和①合作开发了《马里奥兄弟》（*Mario Bros*），随后又与手冢卓志一起开发了大小仅 40 KB的《超级玛丽》（*Super Mario Bros*），后者于 1985 年 9 月在日本发行，并于次年登陆了美国市场。这个包含了飞来飞去的乌龟和蘑菇的游戏成为了有史以来卖得最好的游戏，共售出了约 4000 万套。

《超级玛丽》背景是天蓝色（而不是当时常见的黑色），玩家可以控制跳跃的高度，而且可以在屏幕之内四处自由移动。有些评论人认为这个游戏是宫本茂的“集大成之作”。



后来的《超级马里奥卡丁车》（*Super Mario Kart*）让马里奥开创了属于自己的赛车游戏系列，而 20 世纪 90 年代中期的《超级马里奥 64》（*Super Mario 64*）则是专为N64 设计，这个游戏使用了 3D效果，希望能为游戏行业增添一部像《幻想曲》（*Fantasia*）或者《公民凯民》（*Citizen Kane*）那样的大作②。任天堂这台使用了先进技术的游戏机最后确实由于缺少游戏作品而失败了，但是《超级马里奥 64》的光芒却无可争议：宫本茂重新对其进行了设计，不但为这部游戏加入了自由视角系统，还利用了主机的强大性能为游戏增加了很多新玩法。这个游戏让玩家们看到，以这台主机的处理能力再加上一个天才设计师的设计，将可以做出怎样的好游戏。

《超级马里奥 64》并不是第一个 3D 游戏（此时索尼和世嘉都已有了 3D 游戏），但是它却减缓了 N64 败退的速度，并且在劣质游戏充斥市场的时候为玩家们提供了另一种选择。宫本茂这位在语言、图像、游戏的玩法方面都有着过人天赋的设计师曾说，在把他的作品卖到外国的时候，一定要特别注意翻译的问题。不过有个潜台词是谁都明白的，那就是：销量。

---

① 此处可能有误，据我查证，此处涉及的作曲家是兼冈行男。

② 二者均为 20 世纪 40 年代的电影佳作，前者是迪士尼的动画电影。

截至 2002 年，光是马里奥系列游戏的收入就已经达到了 70 亿美元，全系列的总销量达到了 1.6 亿份。马里奥和他众多的兄弟姐妹朋友亲人一起出现在了各种电视、电影、玩具以及任何任天堂相关的产品中。这个当年还曾花钱买迪士尼的卡通人物放在花札上的公司在后来 40 年间已经破茧成蝶，变成了一个拥有着数不清的品牌和人物的娱乐巨头。

GameCube 上的第一个马里奥游戏是《超级马里奥阳光版》。这个游戏的销量很快就达到了早前发布的《路易吉的鬼屋》的两倍，但并没有成为像《超级马里奥 64》那样的里程碑式的作品。已经在这个游戏系列开发达 20 年之久的宫本茂称这个游戏不会是他的马里奥绝唱，但是新主机和新游戏的开发已成为了他的首要任务，因为只有这样任天堂才能重新找到正确的发展方向。

“今年我就 50 岁了。马里奥系列几乎成了我一生的追求。从现在开始的每一年，我将继续开发新的马里奥游戏，并希望能吸引更多的玩家。”[10]



3.3.3 公司忠臣

宫本茂的《马里奥》、《大金刚》、《塞尔达》和*Star Fox*等系列游戏帮任天堂挣到的钱比任何好莱坞影星都多。不过，虽然宫本茂为任天堂的成功立下了汗马功劳，又有着能够完全施展才能的自由，还负责了从游戏到博物馆的多项设计工作，但他却更愿意做一个谦逊的“会社人”①。在这个热衷于用自我推销和不断跳槽以追逐更多回报的年代，宫本茂完全有可能在任天堂之外得到更多的收获，甚至建立起他自己的蘑菇王国②。不过，他并没有这样选择。在早年刚刚开发马里奥游戏的时候他就觉得自己很幸运，能碰到这样的一份职业，而且还能过上不错的生活。而在随后的日子里，他仍然选择忠心地守护着任天堂。

“当知道我的工作是利用各种技术对图像进行整合的时候，我禁不住想：‘嘿你知道吗，这个工作有点儿意思！’”他这样说道。[11]

山内溥虽非游戏玩家，但对人的驾驭力超强。到 20 世纪 90 年代中期，他似乎也注意到了这位年轻人的才能。不过，至于宫本茂在公司中的地位，

---

① 指把公司看得比家庭和朋友更重要的人。

② 即马里奥游戏世界中的王国。

这位社长则从不多言。在他眼里，在公开场合表达溢美之辞要么不合规矩，要么纯粹是在浪费时间：

“宫本茂是任天堂的职员，而我是任天堂的社长，所以我觉得对你们说出我对他的看法是不合适的。”[12]

在马里奥诞生后的 25 年中，出现了 140 多个和它相关的游戏，总销量达到了约 1.85 亿份。[13] 不过这个系列也有非常失败的作品，尤其是 1993 年的电影版《超级玛丽》。这部电影由鲍勃 · 霍斯金斯主演，宣传语是：“绝非游戏！真人动作大冒险！”鲍勃 · 霍斯金斯称这部电影是自己职业生涯中最差的一部，而糟糕的票房也证明观众们虽然喜爱这个游戏人物，但却不愿意为了这份喜爱而在电影院里面浪费两小时。宫本茂本人也承认这个电影有不妥的地方。

“它后来完全成了一部电子游戏的电影，而不是一部真正有意思的电影。”宫本茂后来说道，“这部电影我参与得不是很多。”[14]



随着电影里面的电脑特效越来越多，电影院也慢慢成为了宣传游戏的新渠道。同时，游戏故事改编的电影也多了起来，大家都希望玩家们能够买账。加入这一行列的有史提芬 · 斯皮尔伯格、乔治 · 卢卡斯 ①等大导演，他们中有的获得了成功，有的则不然。《超级玛丽》电影版的教训已经告诉我们，就算是红极一时的游戏也难以轻易地搬上大银幕。这时候，电视这个吸引力稍小但是成本便宜很多的平台就成为了另一个选择。

3.3.4 塞尔达

1987 年起，宫本茂的《塞尔达传奇》开始在全球发售，这个游戏由一批热衷于解迷的设计师共同设计，并吸引了一批同样热爱解迷的铁杆粉丝。宫本茂和中乡俊彦、手冢卓志一起开发了这个热门游戏及其续集，这个组合后来被戏称为“关西漫才三人组”②。

在 20 年的时间里，宫本茂和不同的团队一起，用开放式角色扮演和冒险的游戏方式改善了《塞尔达传说》的游戏性。在电子游戏这个常常被认为粗制滥造泛滥的行业中，宫本茂用自己的努力守住了这个系列的品质。在

① George Lucas，著名导演，代表作有《星球大战》系列和《印第安纳 · 琼斯》。

② 漫才即日本相声。

1998年的《塞尔达传说：时之笛》（*Legend of Zelda: The Ocarina of Time*）等后续版本中，宫本茂把这个系列从2D发展成了3D，并从他小时候家里的障子①走廊和雪松木墙壁中获取灵感，设计出了一个真实的迷宫世界。虽然严格地说《时之笛》并不是一个角色扮演游戏，但有观察人士仍然称这个游戏电影般的品质让N64焕发了最后一春。

宫本茂对于他儿时家乡的自然景观有着深深的感情，不管是那里的稻田、湖泊还是山洞，都给他带来了大量的设计灵感。甚至在面对脾气时有不好的山内溥时，他也能应对自如。有一次，宫本茂曾回答这位社长关于《塞尔达传说》中游戏角色的质问，说它们不是按社长的脾气创造的。[15]

塞尔达、林克以及这个故事庞大的幻想背景随着时间的推移也不断地发展着。唯一不变的是那解密玩法和高品质的游戏体验。京都的开发团队忠实地按照宫本茂最初的设计来经营这个游戏，对待这个游戏就像对待《凯尔经》②或者枯山水③一样的细心。宫本茂在设计这个游戏（以及其他游戏）的过程中，不但考虑到了玩家在游戏以及学习解迷的过程中所花费的时间，还在玩家解决每个谜题和挑战之后，为玩家留出喘息的时间，这样玩家就不会马上被纠结到新的谜题之中。



2004年，可以和GBA（Game Boy Advance）进行连接的《塞尔达传说：四之剑》（*Legend of Zelda: Four Swords Adventures*）登录GameCube平台。对于玩家们来说，这个游戏很有趣，但是却不如这个老牌系列中的其他游戏那么好玩。此外，人们在诟病GameCube的时候也常常会提到这个游戏。

后来的游戏设计师们对《塞尔达传说》系列的定位听上去也许有些自相矛盾：他们希望这个《塞尔达传说》能成为一个既发生在梦想世界中、又让人觉得非常真实的游戏。不过，到2006年末的时候，整个《塞尔达》系列游戏的总销量已高达4700万份。2010年，作为《超级马里奥兄弟秀》（*The Super Mario Bros. Show*）栏目的一部分，《塞尔达传说》动画版曾在北美的电视台短暂地播放过，不过这个节目很快就随着《超级马里奥兄弟秀》一起

---

① 即传统日式家居中用纸糊的门、窗或者隔板。

② Book of Kells，古老的拉丁语圣经新约手抄本。

③ 日式园林的一种，用碎石和石块来表示“水”和“山”的庭院，因为僧侣常在这类庭院中冥想，所以在英文中也被称为“Zen Garden”，即“禅境花园”。

停播了。直到 2010 年为止，这个系列仍没有电影版。

3.4 新的增长

也许 GameCube 时代对宫本茂来说是沮丧的，但是却让他把自己的园艺爱好做成了一个游戏《皮克敏》（*Pikmin*）。这是一个实时空间战略游戏，主角们是像胡萝卜一样的幼苗。2001 年，这个游戏首次进行了演示并随后正式发布，这是 GameCube 上少有的原创佳作，也为日后宫本茂多个休闲游戏埋下了伏笔。这些游戏都使用了宫本茂自己京都住宅周围的花园和景色作为背景。

这个游戏的环境设定很梦幻，设计师们希望能够吸引更多的年轻女性玩家：玩家是一个不小心掉落到一个小行星上的 Q 版宇航员，并且只有 30 天的时间来完成游戏。虽然在这个游戏中皮克敏会和敌人打仗并可能战死或者被消灭，但是结合宫本茂一贯的可爱作风，本来黑暗的主题也变得可爱起来。仅在一年之内，这个游戏就狂卖了 100 多万份，并催生了 2004 年的续集。这个游戏还有自己的主题曲《爱之歌》（愛のうた），由虚拟团体 Strawberry Flower（草莓鲜花）演唱。这个主题曲本来是想讨年轻女性欢心的，但是非常让人搞不懂的是买的人却大多是中年男人。



宫本茂称这个游戏的成功也许纯属无心插柳，他只是正好把自己的爱好变成了热销游戏。

“我们在 GameCube 上尝试了很多新想法，而这些想法最终变成了《皮克敏》。”他说道，“那个时候我正在玩园艺，所以我想：‘也许可以把这个东西融合到我们正在尝试的想法中去。’”[16]

不过，宫本茂这位京都园艺师同时也承认，他仍然在探寻更大的机会，一个可以真正让人完全沉浸在其中的游戏。他认为《皮克敏》仍然没能做到这一点。

虽然这个系列在这十年间都表现良好，但是他觉得还不够：“说到底，《皮克敏》还不是那种人人都能简单上手的游戏。实际上，只有会玩游戏的人才能发现它的乐趣所在，但是我想做的是那种能让任何人都轻松享受的游戏。”[17]

宫本茂的这番话暗示着他对游戏的看法，即游戏不应该局限于按按手柄

或者在屏幕上显示好看的图像，而他的各种爱好更是推动了这一理念的发展。他对蓝草音乐 [①]和披头士的钟爱帮助任天堂的新游戏机确立了音频功能，而他的其他爱好，比如宠物，则成为了任天堂的各种新产品。最后，要想预测任天堂即将推出什么样的游戏或者主机，只需要问问宫本茂有些什么爱好就可以了。后来，甚至有传闻说，任天堂禁止宫本茂再谈论自己闲暇时的活动，生怕泄露任何新点子。

宫本茂的妻子宫本康子 [②]曾在任天堂的总务部工作，她从来都不喜欢玩游戏。他们把家安在了离任天堂京都总部比较近的地方，只需骑车就能上下班。为了避免让自己的孩子们过度沉迷于游戏，宫本茂限制了他们在家玩游戏的时间，同时又设计了新的游戏来鼓励孩子们自己画卡通人物再让它们动起来。后来，宫本茂说当初他只是想多花点时间和家人享受天伦之乐，就连这样的想法也让宫本茂设计出了新游戏。



"我是一个典型的日本丈夫，曾经忽略家庭生活，但是现在我把时间更多地给了家人。现在我想研究下怎么才能让生活在同一屋檐下的家庭成员们一起娱乐。"他这样说道。[18]

对于宫本茂来说，GameCube 时代也许让人沮丧，不过很快他就会再次把自己和任天堂推向新的高度。任天堂逐渐放弃了 GameCube 这台在其历史上卖得最差的主流游戏机，并转而开始为玩家和非玩家开发新的创意产品。

宫本茂和所有任天堂的成员忙于让公司恢复往日的光芒。为此，宫本茂也和山内溥一样，和往日的竞争对手化敌为友，其中就包括《吃豆人》（*Pac-Man*）系列的创造者岩谷彻。岩谷彻此时正领导着南梦宫的游戏开发，这家公司在被抛弃多年之后又重回了任天堂的怀抱。2003 年 12 月，二人共同为正处在困境中的 GameCube 开发了《吃豆人对战版》（*Pac-Man Vs.*），并同时出席了在东京一家博物馆门口举办的 NES 20 周年纪念活动，而此时《吃豆人》这个神作也刚好跨入了第 20 个年头。

"我们的竞争已经成为了历史……现在我们必须创造出新的游戏来引领整个行业。"宫本茂这样说道。[19]

在 2004 年的时候，这位帮助任天堂在数十年时间内创造辉煌并屹立不

---

① bluegrass，一种起源于美国东南部的乡村音乐形式，在日本和欧洲的部分地区也很流行。

② 实际应为やすこ，此处仅为方便读写而采取了同样读音的汉字转译。

倒的天才设计师曾提到过退休。他用幽默的口吻提到自己在工作之外（不过却对工作有帮助）越来越多的爱好和兴趣，并希望能够尝试新的东西："我觉得在短期之内生活不会有什么太大的变化。我也可能会在某一天从任天堂退下来。不过，我必须要考虑好当那一天到来的时候我还能做些什么。我的两个孩子现在分别是 17 岁和 18 岁。他们很快就会离开学校。……我现在经常在做的一件事就是练习乐器。……我的妻子有时候会唱歌，所以也许我们哪天会组个乐队也说不定。这是我的秘密任务。"[20]

3.5　小口袋，大成功

与此同时，任天堂正享受着《口袋妖怪》系列所带来的巨大成功。这个系列游戏于 20 世纪 90 年代中期在日本开始发售，在 13 年的时间中已经卖出了超过 1.93 亿份，为任天堂这家老牌游戏公司添加了一款史上销量最高的卡片交换类游戏，也把策划人田尻智推上了设计师的神坛。



田尻智把自己收集昆虫的爱好①融入到了《口袋妖怪》的设计之中，玩家们必须相互交换和合作才能集齐全部的怪兽并完成全部的任务。

这位被朋友称之为"昆虫博士"（Dr. Bug）的设计师于 1965 年在东京出生，长大后就读于国立东京工业高等专门学校。

20 世纪 80 年代，他第一次进入游戏行业，并为南梦宫制作了游戏 *Quinty*。在开发《口袋妖怪》之前，他加入了任天堂，并和导师宫本茂、朋友杉森建一起合作完善了游戏的初步概念，杉森建还绘制了《口袋妖怪》中的各种游戏人物和怪兽。

作为由动漫伴着长大的年轻一代，田尻智不但看过《哥斯拉》、《奥特曼》，也曾在 20 世纪 70 年代末的时候玩《太空侵略者》（*Space Invader*）游戏玩到上瘾。后来，他和朋友 James Hanzatko 一起创建了备受玩家景仰的游戏杂志 *Game Freak*，并在后来成立了一家同名的公司。

田尻智把开发的重点放在了 Game Boy 的连线功能上，并把游戏的目标从竞争对抗转换到了共享信息奖励上来。此外，他还成功地塑造了像小智或

① 收集各种昆虫是第二次世界大战后日本小孩常见的休闲活动，有"漫画之神"称号的手冢治虫原名手冢治，就是因为热爱收集昆虫所以在名字后面加了一个"虫"字作为笔名。

者皮卡丘这样个性鲜明的人物角色。这个游戏的影响力（有的评论人称之为“触手”）延伸到了各种电影和电视节目之中，这些内容被译成了 25 种语言并在 150 个国家进行播放，让皮卡丘和它那 150 个怪兽伙伴几乎成为了那个时代的米老鼠。

相关的周边产品也发展迅速，最后不但有各类服装、玩具，甚至连食品上也出现了《口袋妖怪》的身影。业界观察人士认为，这样的壮观景象正好可以为任天堂曾经的花札生意画上完美的句号①。

3.6　从花札到怪兽

任天堂的顾客从 19 世纪的日本赌徒逐渐变成了今天遍布世界的小孩，他们扔着“口袋球”（pokeball），想要抓到更多的怪兽，并训练它们进行战斗。不过，真正的重点是：和赌徒们每次赌博都想换一副新牌一样，这些年轻的玩家们每隔一段时间也会想要换一套新的怪兽。



从最初的《口袋妖怪·红》和《口袋妖怪·绿》开始，这个游戏系列共产生了超过 30 个游戏，而游戏中的百科全书“口袋图鉴”（Pokedex）中包含的怪兽最后也超过了 500 种。有了像《口袋妖怪·铂金》中的“骑拉帝纳”（Giratina）这样的明星怪兽来助阵，让这个系列在进入第二个十年的时候仍然热度不减。

根据游戏杂志 *Enterbrain* 的说法，光是在日本，任天堂就售出了超过 3500 万份《口袋妖怪》游戏，而在美国市场上，这个系列的总销售额在 2000 年的时候就已经达到了 50 亿美元。此外，还有一部《口袋妖怪》的动画电影，也让任天堂迅速吸金 1.16 亿美元，而这部电影的成本仅为 400 万美元。

到了 2006 年末，《口袋妖怪》全系列的销售总量估计已达 1.06 亿份，相比之前，比这个系列早了差不多六年的《马登橄榄球》（*Madden Football*）系列仅卖了 5100 万份，而 1998 年首次登场的《侠盗车手》（*Grand Theft Auto*）系列也只卖了不过 5000 万份。[21]田尻智的《口袋妖怪》中怪兽们会进行战斗，但是却不会有怪兽死亡的情节，这和迪士尼的动画人物类似，都可以保持永恒的吸引力。此外，像东京银座的“口袋妖怪中心”那种神殿般华丽的专卖店也帮助刺激了周边产品的销售，带来了数以百万计的盈利。

---

① 因为西方人有时把《口袋妖怪》看做是像《万智牌》那样的卡片交换游戏。

1997 年的时候，这个系列曾经出现过一次危机。数百个日本孩童在观看了《口袋妖怪》动画片之后出现了呕吐、眩晕等不适的状况。据报道说，这样的状况是由于在播放到“疫苗炸弹”爆炸的场景时，画面急剧闪烁造成的，其中一家媒体把这样的症状称为“光敏性癫痫症”（optically-stimulated epilepsy）。

山内溥很快就做出了回应，称这个意外与任天堂无关，并将其归罪于制作该系列动画片的东京电视台。东京电视台随后对此表达了歉意，但是并没有取消这部热门动画片的播放，而只是在后来重放的时候把有问题的这一集给删掉了。

除了这个事件以外，《口袋妖怪》系列是一路飙红。虽然有人预测这个系列将会像当年的Cabbage Patch Kids系列洋娃娃[①]那样因为过度宣传而最终导致没落，但是其游戏的总销量仍然在 2008 年中的时候达到了 1.86 亿份。这个系列的成功为 90 年代Game Boy主机注入了一针强心剂，就连后来的GBA软件销售也沾了这个系列的光。这一点对于在家用游戏机领域正饱受煎熬的任天堂来说尤其重要。



不过，任天堂现在正韬光养晦地准备着下一代主机和游戏。这一战将改写任天堂的历史，而作为先锋的正是宫本茂。这家老牌公司和它那些颇具创意的首席设计师们正准备开拓新的游戏和玩家市场，也从此将为“电子游戏”这个已经存在了近 30 年的休闲活动赋予全新的视野和定义。

参考文献

[1] “Total Sales from September 14, 2001 to December 31, 2006,” Nintendo Gamecube, May 6, 2007; available online: www.japan-gamecharts.com/gc.php; access date: August 16, 2010.

[2] Entertainment Software Rating Board, “ESRB Game Ratings,” n.d.; available online: www.esrb.org/ratings/index.jsp; access date: August 16, 2010.

[3] Regina Joseph, “Q&A with Nintendo’s Howard Lincoln,” *Forbes,* June 22, 1999; available online: www.forbes.com/1999/06/22/feat.html; access date: August 18, 2010.

[4] Zev Borow, “Why Nintendo Won’t Grow Up,” *Wired* 11.01 (2003). Available online:

① 美国老牌洋娃娃品牌，始于 20 世纪 70 年代末，曾于 20 世纪 80 年代流行一时，后来这个品牌被多次转手，虽然最后仍然生存了下来，但却丧失了影响力。

www.wired.com/wired/archive/11.01/nintendo.html; access date: August 28, 2010.

[5] Kevin Gifford, "Miyamoto 'Very Sad' During GameCube Era," 1up.com, March 11, 2009; available online: www.1up.com/news/miyamoto-sad-gamecube-era; access date: August 16, 2010.

[6] "Iwata Asks: New Super Mario Bros. Wii," n.d.; available online: http://us.wii.com/iwata_asks/nsmb/vol1_page1.jsp; access date: August 16, 2010.

[7] Ibid.

[8] "Iwata Asks: New Super Mario Bros. Wii; The Reason Mario Wears Overalls," n.d.; available online: http://us.wii.com/iwata_asks/nsmb/vol1_page2.jsp; access date: August 16, 2010.

[9] "Interview: Shigeru Miyamoto," *Edge,* June 2, 2010; available online: www.next-gen.biz/features/interview-shigeru-miyamoto; access date: August 18, 2010.

[10] "Miyamoto's Message to Everyone," July 19, 2002; available online in Japanese: access date: www.nintendo.co.jp/nom/0208/sms_miya/index.html; access date: August 28, 2010.



[11] Yuri Kageyama, "Video Wiz All Business Entertainment," Associated Press, April 21, 1997; available online: http://articles.latimes.com/1997-04-21/business/fi-50844_1_best-video-game; access date: August 28, 2010.

[12] Ibid.

[13] David M. Ewalt, "The Superstars of Video Gaming," *Forbes*, December 14, 2006; available online: www.forbes.com/2006/12/10/bestselling-video-games-tech-cx_de_games06_1212franchise.html; access date: August 28, 2010.

[14] "Miyamoto: The Interview," CVG, November 27, 2007; available online: www.computerandvideogames.com/article.php?id = 176422; access date: August 16, 2010.

[15]Laura Evenson, "Zelda Develops Character," *San Francisco Chronicle,* May 30, 1998; available online: http://articles.sfgate.com/1998-05-30/entertainment/17721972_1_shigeru-miyamoto-virtual-world-game-business; access date: August 18, 2010.

[16] Nintendo Corporate Management Policy Briefing, p. 3, n.d.; available online: www.nintendo.co.jp/kessan/060607qa_e/index.html; access date: August 18, 2010.

[17] Steven Kent, "Steven Kent Discusses Miyamoto and Online Gaming," *Chicago Tribune,* March 25, 2002; available online: www.nintendoworldreport.com/news/7177; access date: August 18, 2010.

[18] Nintendo Corporate Management Policy Briefing, p. 3, n.d.; available online: www.nintendo.co.jp/kessan/060607qa_e/index.html; access data: August 18, 2010.

[19] "Nintendo Creates New Game Plan," *Nihon Keizai Shimbun,* March 1, 2004.

[20] Hasan Ali Almaci and Heidi Kemps, "Interview: Shigeru Miyamoto," The Next Level, August 20, 2004; available online: www.the-nextlevel.com/feature/interview-shigeru-

miyamoto/; access date: August 16, 2010.
[21] Ewalt, “The Superstars of Video Gaming.”



第 4 章

主机战争

任天堂在东京浅草桥区的一座普通写字楼的一角设立了一个展厅，用于展示公司历史上的各种新老硬件和软件产品。这个展厅包括了山内溥和岩田聪交接之前的产品，但是并没有提到他们两人的名字。任天堂在其京都总部并没有设置公开的产品展示厅或者产品年表，而这个设在首都某个名不见经传的角落的小小展位几乎可以算得上是任天堂在日本的唯一标志。从这里，人们可以看到任天堂各个时期的产品，包括少量早期的花札以及后来的各种软硬件产品。

在这个山内溥可能永远也不会来更不会喜欢的小展厅，铺满灰尘的橱窗中央展示的是任天堂历史上最失败的主机：GameCube。展厅周围到处都是散落的 GameCube 空包装盒，就像圣诞老人没能送出的礼物一样。这给人们一种感觉，就是如果任天堂再找不到新的出路，那么它就将消失在时间的长河中。同时，这样的景象也更加强调了一点，那就是山内溥绝对不希望任天堂在斯密森尼博物馆的侧楼展厅中被展示为“儿童游戏厂商”，更别提自己做这样的展出了。

任天堂主机的发展主要有两个方面的推动力量。一方面，任天堂有着稳定的开发人员和零件供应商，他们不断地研发着更加先进的 CPU、屏幕以及其他组件；另一方面，则是来自全球的激烈竞争和消费市场的巨大需求。从 1980 年横井军平开发出微型手表游戏机 Game & Watch（G&W）之后，任天堂就开始在这个行业中冲锋陷阵，并与竞争者们展开了一场旷日持久的“主机战争”。战争偶尔会有胜者，但是胜利果实却无法长久保留，而胜者也往往容易陷入尴尬的境地。

除了那些向电子游戏出现之前的时代致敬的花札和棋类游戏以外，



G&W 游戏机是任天堂东京展厅中最老的展品，这是有 LCD 屏幕的掌上游戏机。他们最著名的特色是十字键（D-pad），这种方便的控制器逐渐取代了摇杆，到了后来，十字键和游戏就如同今天的鼠标和电脑一样密不可分。最后，任天堂开发出了约 60 个不同的 G&W 版本。

横井军平是京都本地人，同志社大学电子学专业毕业，父亲是一家药厂的厂长。他作为新一代的“科技工匠”尊敬的教父，将带领着这群年轻人，推动任天堂从手工“工匠”作坊慢慢地发展成一家科技“工匠”们的公司。1965 年，横井军平作为维护工程师加入了任天堂的花札部门。这时，东京奥运会早已结束了，花札的需求明显下降，而任天堂的未来则不甚明朗。他的第一个任务是维护装配线机器，这个枯燥的工作给了他空余的时间来搞一些创造。

4.1 超级怪手



在横井军平的这些创造中，有一个名叫“超级怪手”的玩具。本来并没有想过要拿来卖，但是正好被视察工厂的山内溥看到了。山内溥把这个东西做成产品交给商店销售，每个约 6 美元，到了 20 世纪 70 年代，“超级怪手”成为了日本的热门玩具，售出了数百万个。横井军平后来接掌了任天堂最核心也是最古老的产品设计部门，开发一部，这个部门后来发展出了三个分部，并且创造出了任天堂最经久不衰的主机和游戏。

横井军平带领着他的团队开发了很多新奇的玩意儿，其中包括“爱情测试仪”、小型吸尘器、棒球投球机、电动邦哥鼓 [①]以及一种比魔方更早的正方体益智玩具。从夏普转投任天堂的上村雅之是横井军平最早招募进公司的人之一，他和横井军平一起创造了科技含量更高的“光线枪”，这个产品为任天堂开辟了新的发展之路。由于这个产品取得了巨大的成功，横井军平和上村雅之（他原来曾向任天堂销售太阳能电池）开始把眼光放在了更为复杂的软件和街机游戏的制作上，并一步步地把任天堂从一个为别人做游戏的公司变成了自己开发游戏的公司。

这个团队的主要想法是使用成熟的技术制作出便宜而新颖的产品，比如 G&W 游戏机那小巧玲珑的 LCD 屏幕。做出来的产品总是贯穿着“好玩不贵”这个理念，它们可谓是朴实无华，但是考虑到当时的技术条件和产品的价格，

① bongo drum，用手来敲击演奏的鼓，常用于拉丁音乐。

这些玩意儿又实在称得上是价廉物美。这些都归功于横井军平所呼吁的“要利用最平凡的科技进行发散思考”，这让“怀旧风格”提早变得流行起来，而任天堂也因此赚取了利润。

G&W 的简单十字键让改变方向变得简单了起来，而这个简单的设计也成了 20 世纪 80 年代游戏主机的标准配置。同时，G&W 也成为了任天堂的标志性游戏人物的发源地，包括马里奥和塞尔达以及 G&W 专属的小人儿 Mr. Game & Watch。发展到后来，G&W 的屏幕已不再是简单的黑白 LCD，游戏和图像也变得更加复杂，游戏里的小人儿也稍微有个“人样”了，而消耗的电量却变少了。

在G&W系列主机被淘汰之前，还曾有过一个多屏幕的掌机版本，这样的设计比后来的多屏幕掌机[①]早了 15 年还多。后来，任天堂在新掌机上面重新发表了《G&W合辑》，让G&W的粉丝们可以再次回味这个团队的创新精神，以及他们对游戏行业的第一次革新。随着G&W掌机的成功，横井军平的影响力也越来越大，从 1986 年起，他开始担任《银河战士》系列游戏的制作人。在这个游戏系列的第一部作品发表不久之后，横井军平的游戏主机神作诞生了。



4.2 GAME BOY

1987 年，横井军平首次向山内溥展示了一种使用游戏卡的掌机 Game Boy。随后，1989 年是任天堂一百周年，也是游戏行业的关键时刻，游戏正从神坛走下，变成大众消费品，这年 4 月，这种掌机正式发布。随之发行的还有《俄罗斯方块》，这个游戏让任天堂从全球玩家那里赚得盆满钵盈，而这个游戏能在如此长的时间内保持如此高的吸引力，也成为了这个喜新厌旧的行当中的一种奇异景象。

随着 Game Boy 的销售不断刷新记录，这台掌机击败了其他竞争公司（如雅达利和世嘉）技术更先进的掌机，这多亏了横井军平的“好玩不贵”的远见——Game Boy 的售价还不到 50 美元。这台掌机配有 2.6 英寸的 LCD 显示屏，分辨率是 160 × 144，色彩确实非常单调，但是用两节 AA 电池就可以

① 指任天堂于 2004 年发售的双屏幕掌机 NDS。

玩上 30 个小时。



横井军平经久不衰的 Game Boy 掌机，1989 年（来源：本图根据 Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License 授权许可使用）

横井军平负责改进电池续航和便携性，而任天堂和其他的游戏公司则负责提供新颖的游戏。这些游戏所带来的收入将成为任天堂的财务支柱，即使是在横井军平离开任天堂之后仍是如此。11 年后，Game Boy 系列的总销量达到了 1 亿台。其吸引人之处在于简单、实用、让人难以置信的低价，有评论员称，这样低廉的价格让人感觉 Game Boy 虽然是一台主机，但是却和游戏软件一样便宜。

4.2.1 Virtual Boy

在这台主机的漫长历史中曾有过多次改革，包括 1994 年的Game Boy Brothers[①]和 1995 年的Virtual Boy（虚拟小子）。但是，和Game Boy的成功不同，玩家们认为横井军平的这台Virtual Boy主机在设计上有缺陷，而且缺乏对应的游戏，这让这台主机在日本的销售受阻，最后甚至还没有在国际市场上露过面就被废弃掉了。

有的玩家甚至抱怨称在玩过 Virtual Boy 之后出现了恶心反胃的情况。

① 此处疑为 Super Game Boy，我在任何地方都找不到 Game Boy Brothers，也没听说过。

而横井军平，这个在任天堂工作了 30 年的男人，最终还是决定在 1996 年 8 月 15 日辞职。随后，他在京都成立了自己的公司 Koto Laboratory，准备做一些小规模的设计和开发工作。他的前途似乎很光明，因为他曾在游戏行业直接或者间接地创造过数十亿美元的销售记录，此外他还有一群仍在任天堂工作的虔诚后辈们。但是天妒英才，横井军平于 1997 年 10 月 7 日不幸在车祸中遇难，年仅 56 岁。

4.2.2 影响

在横井军平去世之后，任天堂陆续发布了 Game Boy 的升级版本。最先出场的是 Game Boy Color（下称 GBC），这台新掌机对原来的设计进行了全面的革新，这次不但有了真正的彩色屏幕，电池的续航能力也加强了，但是这些发展主要都是基于横井军平对于更好的游戏体验的呼吁。山内溥称，Game Boy 能够一直长盛不衰的原因并不是那些花里胡哨的设计，而是好玩的游戏软件，这也正是横井军平在工作中不停强调的东西。



"运行《口袋妖怪》的游戏机是 8 位的，而且这台游戏机的内存和PS2① 比更是少得不值一提，但是《口袋妖怪》却是去年全世界卖得最好的游戏，"山内溥说道，"像漂亮的图像或者真实的音效这类复杂的功能不是玩家们真正想要的东西。他们想要的只是玩游戏所带来的快乐。"[1]

到了 Game Boy Advance（下称 GBA）的时候，横井军平所创造的这个传奇掌机系列已经接近尾声了。GBA 于 2000 年 8 月第一次发布，并于 2001 年 3 月正式开始销售，其处理器的能力升级到了 32 位，屏幕也比前代扩大了一半。这部掌机的价格低于 100 美元，首批生产 100 万台，随之发布的还有 10 款游戏。虽然任天堂在掌机市场上并没有值得一提的对手，但是很多分析人士认为 GBA 只是炒冷饭而已，没有新意，其所对应的游戏也是平淡无奇而且比以前贵，这使得他们开始怀疑任天堂是不是在整个游戏主机生意上失去了方向感。

GBA 的处理器比前代快了 16 倍，而且还有一个可以显示约 32 000 种颜色的屏幕。虽然这样的升级使得开发费用增高，但是和那些连接电视的游戏主机相比，为 GBA 开发游戏的成本仍然很低，仅需约 60 万美元，相比之下，

① PS2 是 128 位。

PS2 游戏的开发则可能高达 300 万美元。

所以，有的消费者会购买相对便宜的 GBC 游戏，然后拿到 GBA 上去玩，因为这台新掌机可以支持 4 人同时对战。有一个 GBA 的程序允许将掌机和乐器连接，这样就可以即兴地进行演奏或者作曲。这个技术此时并没有获得太多青睐，直到几年后才在任天堂的新主机上大放光彩。

为了支持任天堂对于在线游戏的初步尝试，GBA 还包括了无线下载、手机讯息甚至电子邮件的功能，此外 GBA 还支持和 GameCube 进行连线。这样做的初衷是让小孩（甚至是某些大人）可以在外面玩游戏，然后回家之后再将游戏的进度从掌机上传到电视游戏机上。

从 2005 年开始，Game Boy开始朝小型化发展。当年，任天堂发布了一台Game Boy Micro，这台超小型的掌机还不到 1.5 公斤重，可以玩GBA的游戏，电池续航时间接近 10 小时，售价不到 100 美元。不过，此时任天堂的宣传重心已经放在新一代掌机上了[①]，因为岩田聪明白，只有新的掌机才可以吸引新的玩家。



4.3 FAMICOM

在家用游戏机市场，从 20 世纪 80 年代早期开始，任天堂就利用上村雅之设计的电视游戏主机获得了巨大的成功。上村雅之在第二次世界大战中的京都长大，并在千叶工业大学就读，后来做了任天堂的开发二部的部长，主要专注于硬件的研发。在他的带领下，这个部门为任天堂研发了里程碑式的游戏机 Nintendo Family Computer 以及随后的 Super Nintendo Family Computer。

1983 年 7 月，任天堂发布了一台日语昵称为“Famicom”[②]的游戏机。这台 8 位主机借助其热门游戏《超级玛丽》获得了巨大的成功。这台游戏机走向市场的时候，正好是Coleco和Mattel的游戏机刚刚把玩家们的兴趣调动起来的时候。它使用独家制造的游戏卡，并带有一个CPU和一个图形处理器，图像和声音都经由连接的电视输出。

山内溥和总部设在京都的理光商定了一项处理芯片协议，不但确保了CPU 的量产，还让任天堂得到了最为合理的价格。由于主机的价格还不到 1

① 此时 NDS 已发布。

② 即 Family Computer 的缩写。

万日元（约合 100 美元），消费者们也被深深地打动了。在日本狂卖 250 万台之后，这台游戏机踏足国际市场的第一站——美国，并从 1985 年开始在市场上所向披靡。让任天堂敢于向那些担心游戏机会滞销的零售商保证卖不完的主机将由公司埋单，这样的保证在当时是很少见的。



在日本家喻户晓的“Famicom”8 位主机（1983/1985）



最终，任天堂不必遵守这一诺言，市场的强劲需求已经解决一切问题。与 Famicom 相比，公司过去整整 96 年卖花札的利润变得不值一提。1994 年，当官方正式宣布停止开发 Famicom 的时候，这台主机已经有了近 700 个游戏和超过 5 亿份的软件销售。

虽然只有 2 KB 显存，但 Famicom 的游戏和玩家们的怀旧活动直到今天仍然在继续着。最近对 Famicom 主机以及一个稀有的 1987 年的游戏《体育运动》（*Stadium Events*）的拍卖拍出了 13 000 美元的高价。比起任天堂自己在浅草桥开设的那个不起眼的展厅来说，这些铁杆玩家们似乎更明白这些游戏机的价值。[2]

1990 年，这台游戏机迎来了一次升级——16 位的 Super Famicom（也称 Super NES）。任天堂拒绝了对性能的提升，而是把 CPU 缓存保持得尽量低以降低成本。这台新主机在没有大的技术革新的情况下仍然在全球卖出了 6200 万台，这让任天堂控制了接近 90%的全球电子游戏市场，此时这个市场的估价为 130 亿美元。不过，也有一些其他的游戏机，尤其是世嘉的游戏机，此时正在蚕食任天堂这个行业老大的市场。

同样是由上村雅之开发的 Super Famicom，既有《超级玛丽世界》和其他的一些热门游戏的助力，又有双倍的 CPU 速度，再次热销不成问题。但是，后来居上的世嘉和它的 Genesis 游戏机到 1993 年的时候却分走了一半的游戏市场。随后，世嘉又被索尼取代，后者推出的 PS 游戏机再次改写了市场格局。



Super NES，或称 Super Famicom（1990）（来源：Pixel8, Wiki Commons）



2003 年，在 GameCube 进入市场数年之后，上村雅之正式退休，转到京都的立命馆大学教授数码娱乐方面的课程，同时也在任天堂做一些顾问工作。已经 59 岁的他在离开任天堂后，说他从来不喜欢在电脑上工作，但是在任天堂的时候别无选择，还说他现在会把心思放到学术领域上："我最想做的事情就是找出'Famicom'卖得如此之好的原因。找到这个问题的答案将是我余生的追求。"[3]

从历史的角度来看，这个问题的答案在于主机配套的游戏软件，像《超级玛丽》、《塞尔达传说》、《口袋妖怪》和《俄罗斯方块》这样的热门游戏功不可没。多年来，各种主机无论是大还是小，家用还是便携，单人还是多人，用游戏卡还是 SD 卡，卖疯或者赔疯，都一直在不断地诞生、消亡，但是那些伟大的游戏和标志性游戏人物却可以保持长久的生命力。

当然，游戏主机仍然代表着这个行业的技术高度，它甚至还可以决定一家公司的财务状况。在任天堂真正开始执行其"软件第一，硬件第二"的战略之前，它的游戏主机将受到多次挑战。

4.4　NINTENDO 64

任天堂开发三部的部长竹田玄洋曾说，20 世纪 90 年代与硅谷图形公司（Silicon Graphics）合作开发的Nintendo 64（下称N64）的处理器性能是同期的PS的两倍，这就像让“游戏开发商拿他们的脚来适应我们的鞋子”。这台原名“Ultra 64”的主机曾用一颗名为“Reality Co-Processor”的处理器震惊了业界。有些业内观察人士认为，其失败的原因是过于注重品质而忽略了成本，使用了昂贵的游戏卡作为游戏软件载体，而游戏卡的容量实在小得可怜①。

“在开发 N64 的时候，我们认为游戏的开发理所当然地会更困难。”竹田玄洋表示，“那时候，我们的逻辑是，如果你想做更先进的游戏，当然就必须使用更复杂的技术。但是我们错了。现在我们才知道，技术先进不是重点，真正的重头戏其实在后面。”[4]



64 位 CPU 的 Nintendo 64（1996）（来源：Nv8200p. 本图根据 Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License 授权许可使用）



1996 年，N64 发售仅四个月就超过了刚刚起步的 PS 一年的销量，但是高昂的游戏制作成本却让游戏开发商们望而却步，其中就包括后来转投索尼阵营的史可威尔。宫本茂制作的 3D 版《超级玛丽》是 N64 上风靡一时的游戏，共售出了 1100 多万套，但是他也没对 N64 口下留情。

“我们发现 N64 的每个功能都很复杂，”他说，“人们都把心思放在把图像弄得更漂亮或者榨干这台机器的性能上，但是他们其实都在白忙活——游戏的创意才是王道。”[5]

① 游戏卡的容量从 4 MB 到 64 MB，而 CD 的容量则可达 640 MB。

有些游戏还是吸引了很多忠实粉丝，比如《塞尔达传说：时之笛》、Rare 公司的《007 黄金眼》，以及 *Wave Race 64* 等。但这些只是凤毛麟角，N64 的游戏仍然不够丰富，所以玩家们开始购买 PS 主机和游戏，这些游戏通常要比任天堂的便宜 20 美元。N64 最后售出了 3300 万台，但是其相应的游戏软件的销售却很低迷。很明显，这么一点游戏是无法长久地吸引玩家们的注意力的。

游戏行业现在正从游戏卡过渡到 CD 光盘。首先这种光盘比游戏卡便宜，这样如果游戏卖得不好，厂商也不至于亏得太多（这一点很多游戏开发商在技术升级的时候都经历过）。其次，光盘能够提供更大的储存空间。任天堂没能赶上这次潮流，也许它总是认为自己才是潮流的引领者。到这家傲慢的公司终于发布其“双倍磁盘系统”（也叫“大容量磁盘系统”）来满足日益复杂的 N64 游戏的时候，这台主机的生命也即将走到尽头。此时，任天堂在主机市场败局已定，已无力回天。



竹田玄洋希望能用 GameCube 来解决 N64 身上存在的一些问题。他再次找来了硅谷图形公司的设计师们，这些设计师中很多都参与了 N64 的开发，而且他们都很明白 N64 到底失败在哪。

“我们告诉这些设计师，‘N64 没能做到的东西，就让我们的新主机来做吧。’”他这样说道。[6]

4.5　开发三部

1949 年生于大阪的竹田玄洋曾设计了任天堂的第一个游戏——基于录像带的街机赛马游戏 *EVR Race*（于 1975 年正式发表）。在童年时代，他就喜欢制作小玩具和小火车等。后来，随着对科技的兴趣与日俱增，他考入了静冈大学，成为了首批接触到半导体的学生之一。

竹田玄洋在报纸上看到了任天堂的招募广告，就过去应聘。横井军平面试了他，并邀请他加入自己的团队。在那里，他和上村雅之一起计划了任天堂在随后 20 年的游戏主机战略。很快，他被擢升为开发三部的部长。这个部门在接下来的三十年里，将主要负责街机以及游戏主机的技术开发，此外也有少许的游戏作品，如 1979 年的 *Sheriff*《保安官》以及 1983 年的双屏幕拳击游戏 *Punch Out*!!《击倒!!》等。

竹田玄洋的部门通常负责开发游戏卡芯片和其他一些相关的技术，旨在让游戏主机的功能更丰富或者更贴近玩家，并增强游戏的可玩性。他主导设计的游戏卡卡载内存为早期的游戏增加了存档功能，这样就算关机或者把游戏卡拔掉，下次也仍然可以从存档的地方继续进行。

开发三部和任天堂的其他部分毫无瓜葛，彼此独立行动，所以外号“罗马尼亚”。2000 年的时候，这个部门改名叫做综合开发本部。同年 8 月，竹田玄洋被派去在一个日本游戏行业的内部活动上介绍任天堂的下一代游戏机，也就是后来大家熟知的 GameCube。竹田玄洋不但用了 128 个四处跑跳的马里奥（代表这个游戏机是 128 位）来展示这台新主机的优势，同时还道歉并反省了 N64 的失败，说现在任天堂将把更多心思放在主机的可玩性上。

研发这台代号为“海豚”（Dolphin）的游戏机的主要目标是提供一个硬件平台，让游戏开发商能够更容易地设计制作出使用尖端技术的游戏，并让日本玩家能享受到新技术的魅力。这台机器使用了 IBM 的 Gekko CPU、松下的游戏光盘系统，ArtX 公司提供的 3D 显卡，并使用了 NEC 制造的包含 SRAM 内存的主板。任天堂非常热心地想要拉拢 IBM 参与这台主机的开发，甚至把 IBM 的经典蓝色标志放到了包装盒上。





时运不济的 GameCube，任天堂销量最差的主机（2001）（来源：本图根据 Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License 授权许可使用）

“这代表了我们所使用的是世界上最先进的技术。”竹田玄洋这样说道。[7]

比起由六个晶体管组成的传统内存，MoSys公司制造的单晶体管SRAM（1T-SDRAM）不但让系统的性能得以提升，还简化了编写游戏所需要的代码。SRAM技术早前曾应用于NES和Super NES主机上。N64和其他的游戏机都使用了DRAM芯片作为主内存，但是游戏开发商们发现其存在着延时（即从命令下达到执行之间所需的时间）较长的问题，这使得游戏的性能无法达到最佳。竹田玄洋说，采用DRAM芯片确实导致了开发人员不得不编写大量的底层代码以解决延时的问题。

GameCube采用的SRAM芯片把内存操作的延时降低到了10纳秒①以内。任天堂本希望能够通过使用SRAM来加速游戏的开发，但是有些分析人士很快就又发现，GameCube使用小型光盘可能会限制其容量。除此之外，虽然早期任天堂曾和松下计划让GameCube支持12厘米的常规DVD的播放功能，但是由于后来决定使用专用的光盘储存技术，所以这个计划也被放弃了。



4.6 海豚的日子

任天堂称，这种8厘米的小光盘（不叫DVD）使用的是一种专用格式以避免盗版的问题。竹田玄洋预言这种格式会在将来很长的时间内保持其生命力，因为这是任天堂所倡导的格式。

他说：“想想电视和游戏是怎么走向千家万户的，我们有信心认为这种很时尚小巧的光盘将引领21世纪的娱乐，并且成为光盘的事实标准。”[8]

可是事情并没按预想的那样进行，和N64一样，任天堂在首次展示之后就宣布日本和美国的发售日期将延后，而这种新的光盘格式也没能改写电脑配件的历史。此外，GameCube没有原生支持无线访问互联网，这也让玩家们很失望。对此，任天堂的观点是：附件越多就越复杂，那么玩家们实际花在游戏上的时间就会变少。不过，由于和松下的合作关系，这台游戏机倒是带了一个SD卡插槽，这让它不但可以连接高速宽带网络，还可以连线到GBA。

---

① 即十亿分之一秒。

由于没有好的游戏，GameCube 还得为了避免沦为三流游戏机而苦苦挣扎。很明显，这台主机没能成为任天堂的翻身之作。很快，玩家们就把 GameCube 当成了一个玩具，而不是一台经过研发部门千锤百炼方才出品的下一代游戏主机。

任天堂的 CEO 岩田聪一面看着糟糕的 2002 年年末季度报表，一面开始为公司即将到来的新主机做宣传，称这台主机最早将于 2004 年面世。由于 GameCube 的表现实在太差——游戏机的销售比目标少了 100 万盒，游戏软件的销售也低于预期的 5500 万套，所以这台连代号都还没有的神秘主机已是箭在弦上，不得不发了。

4.7　短兵相接

为了挑战任天堂在掌机市场的霸主地位，索尼宣布将在 2004 年发布一款名为 PlayStation Portable（下称 PSP）的掌机，从此开辟了一块新的游戏主机战场。便携式游戏机占了任天堂 2002 年总利润的 50%，失去霸主地位的威胁使任天堂必须找到出路。但是，此时的岩田聪却表现出了一个年轻社长少有的自信和沉着，说他只想感谢索尼那么早就宣布 PSP 计划。



“人们总问我：‘你担心吗？’这样的问题真是太烦人了。”他在 2003 年年初的时候这样说道，“我们应该感谢索尼提前那么久告诉我们。这不是还有一年半才正式发布吗，如果有必要，我们还有时间可以做准备。”同时，他也承认任天堂早已开始了下一代掌机的开发：“对于玩家来说，这台新的掌机一定要有亮点，前无古人的亮点。”[9]

附带了 MP3 和视频播放器的 PSP 比 GBA 更大、更重，而为预测中尚未开发的游戏准备的 3D 输送技术则可能无法成熟。2004 年 12 月，PSP 在日本正式发售，这部使用通用媒体光盘作为游戏介质的掌机，被索尼电脑娱乐公司的社长称为“21 世纪的 Walkman”。

主机战争的战火似乎再次燃到了掌机的市场。但是正如岩田聪所预料的那样，这一次任天堂的准备是充分的，争夺是凶狠的。在 2005 年，当 PSP 终于登陆美国市场的时候，它仍然无法夺取任天堂掌机第一的桂冠。

另一方面，虽然不一定算是疯狂的行为，但是任天堂进入了中国市场。尽管中国市场也有盗版问题，但这片市场巨大的潜在购买力和廉价的劳动力

也让任天堂心动。在进入中国市场之后，任天堂的初步尝试是较为简单的主机和游戏，包括一些从早期的 N64 主机和游戏发展而来的产品。

其实任天堂早就已经把中国作为制造中心了。进入中国市场实际上只是这家游戏主机巨头的抢滩之作，因为中国也逐渐在成为新的战场。2003 年 10 月，任天堂在中国发布了新主机“神游机”，价格约 60 美元。

神游机由中国本地的商铺进行销售和宣传，并可以在零售商那里下载中文游戏至储存卡上进行游玩。这台主机的发行商神游科技是一家由任天堂和硅谷图形公司的前副总裁颜维群合作创立的一家公司，总投资逾 3000 万美元，总部设在苏州（这里也是任天堂的游戏软件制造中心）。而颜维群此前曾参与过 N64 和 GameCube 的开发。

“我们的足迹已遍布像日本、美国和欧洲这样的发达地区，在这些地区我们发售了各式先进的游戏机，”岩田聪说道，“而现在我们想要吸引中国的广大人群，尤其是内陆的居民，他们不如沿海的人们那么富裕，所以我们决定销售稍微便宜一些的游戏机。”[10]此时，中国的在线游戏行业刚刚起步，市值评估仅为 2.5 亿美元。



4.8 魔方之殇

在宣布进入中国市场之前几个小时，岩田聪才刚刚把 GameCube 在美国的零售价从 149 美元降到了 99 美元，以便促进假日旺季的销售。而就在这一年的早些时候，由于库存积压太多，任天堂停止了 GameCube 的生产。

其实到 2004 年的时候，GameCube 在日本家用游戏机中仍排行第二，这主要是因为微软在竞争对手的主场上并没有太用心，而任天堂在美国也处于垫底的位置。岩田聪则一边将一切归罪于 GameCube 没能及早发布，一边承诺说任天堂的下一台掌机一定会与众不同。

“GameCube 最大的失败之处就是正式销售的时间推迟了，”岩田聪于 2004 年接受游戏行业观察网站 Game Spy 的采访时说道，“这个延迟让竞争者有机可乘，他们的游戏机也大行其道，有了很大的玩家群。虽然为 GameCube 开发游戏要更容易一些……到最后的时候，我们已无法追得上了。……将来，我们也许会有能力把 Game Boy 和 GameCube 的技术结合起来，放到一台主机中。这台主机将会小巧轻便，具备可长时间续航的电池，

而且价格也会很低。现在的竞争比以前激烈很多，最近一段时间，我们的盈利率已经有所下降。”[11]

有些投资者和分析人士仍然盼望着任天堂跟随世嘉的脚步，整个退出硬件生意，但是任天堂的钱包可是鼓得吓人——整整 65 亿美元的现金，这让它可以享受到足够的自由，而这样的自由，世嘉无法奢求。

4.9 世嘉世家

世嘉从 20 世纪 90 年代初开始就将矛头对准了任天堂，不但发布了各类先进的游戏机，也赢得了一众忠实追随者。1986 年，世嘉进入 8 位机市场，发布了 Sega Master System，随后又在 1989 年发布了 Genesis，到 1993 年的时候，世嘉在北美市场的占有率已有了大幅的提高。

随后，PS开始在日本市场销售，并在 1995 年击败了世嘉的Saturn。后来，世嘉又发布了基于大容量GD-ROM光盘①的Dreamcast，这台主机比索尼的PS2 早了 12 个月，但是很快也被后者的光芒所掩盖。Dreamcast本来是被设计成一台网络游戏机，但是财务越来越紧张的世嘉此时却无法为它提供配套的网络服务。除此之外，还有些公司（比如电子艺界）认为Dreamcast设计架构过于复杂，所以没有在Dreamcast上发布游戏——他们想等这台主机火了以后再做投资。



但是，Dreamcast 还没等到热门游戏来拯救自己的命运就被正式宣布停产。

关于 Dreamcast 停产有一个传说。据说索尼的总裁久多良木健曾与世嘉的社长大川功会面，并向他展示即将发售的 PS2。大川功在 Saturn 和后来的 Dreamcast 的开发中都倾尽了自己的心血，誓要与索尼争个高低，甚至连研发 Dreamcast 的 8200 万美元经费都有一半是他个人掏腰包的。在大川功观看了索尼新主机的新奇功能之后不久，伴随着 Dreamcast 不济的年末销售报告，世嘉终于痛下决心，于 2001 年 1 月宣布放弃 Dreamcast，随后又宣布亏损 4.35 亿美元，并裁掉了三分之一的日本员工。

2001 年，大川功由于心脏衰竭去世，而就在头年的 6 月，他还曾到世嘉公司履行社长的职责，避免公司受到更大的损失。在去世前，他的 CSK

① 使用世嘉专属格式的光盘。

公司本是世嘉最大的股东，而在 Dreamcast 停产之后，他竟将价值 6.92 亿美元的股票全都捐赠给了世嘉，以减轻停产事件的影响。

2004 年，弹珠机制造商 Sammy 以 11 亿美元的价格买下了世嘉的控股权并成立一家新的控股公司，新公司由董事长里见治带领，共 50 名员工。

4.10 占山为王

从 20 世纪 90 年代花费了 6 亿美元进行新主机的研发开始，索尼就开始了急速的成长。第一代 PS 主机借着精巧的设计以及众多的游戏（包括独家发行的游戏和索尼自己的游戏），终于登上了游戏主机的顶峰。任天堂虽然迅速降低了游戏的价格并开始宣传轰炸，但是索尼已经站稳了市场，而且直到 PS2 开始发售，索尼仍没有让位的意思。

索尼使用的游戏光盘使得游戏的成本可以降得更低。虽然任天堂不断呼吁说这样的行为会让廉价而低级的软件充斥市场，但是在这场质量和数量的战斗中，消费者们已经拿脚投了票。久多良木健说，索尼的盈利秘诀在于自己制造记忆卡芯片，但是为了做到这一点，索尼投入了数十亿美元进行研发，只求这些记忆卡有一天可以成为自家数码产品的通用记忆卡。



索尼的财务状况很健康，市场份额也很稳定，以至于在洛杉矶的一家电影工作室，索尼电脑科技美国分部的总裁平井一夫当着数百名业内公司高管和 PS2 粉丝高调宣布："主机战争已经正式结束了。"[12]

索尼和此前的胜利者一样，终究会为说过这样的宣言而后悔。任天堂还没说要投降，微软也正在慢慢地发展，而索尼这家老牌电子行业巨头所面临的问题也开始显现出来。

市场的"交接"时期已经开始，在这段时间里，各家公司的下一代主机的开发都处于差不多的阶段，而游戏开发商和零售商们则一边估算着旧主机的寿命，一边开始着手准备迎接新主机所需的空间和资源。三十年来的斗争经验将让任天堂再次改变方向，而索尼几乎所有的生意都即将陷入困境。

"我们正在开发下一代的游戏主机，"岩田聪在 2004 年 4 月说，"我们现在关注的不是用最先进的科技来改善处理器性能。我、宫本先生和竹田先生正在讨论的东西是如何让玩家们用一种新的方式来进行娱乐。"[13]

任天堂的"新式娱乐"将会改写索尼和现在市值已达 300 亿美元的游戏

行业的历史。索尼如何丢掉了第一的桂冠是下一章的主题。简单地说，索尼卖得最好的硬件产品、曾造就 5 比 1 神话的游戏机终于被击败，不但如此，这家老牌公司还在多项电子产品市场上受挫。作为日本公司的领跑者，又稳坐游戏机第一名的位置五年，索尼养成了“唯我独尊”的傲慢。

“如果说要留给其他游戏机一个位置的话，那就留在后视镜里吧。”索尼总裁平井一夫在 2003 年的 E3 上对一家业内的媒体如是说道。[14]此时，距离索尼连续赢得两代主机战争并宣布主机战争正式结束刚刚一年。

不过，微软的高管吉・阿拉德为任天堂，也为准备挑战索尼霸主地位的微软给出了一句颇具预见性的回应：

“后视镜里的物体也许比看上去隔得近。”

参考文献

[1] “Nintendo to Unveil Game Boy,” Reuters, March 19, 2001.

[2] Mike Smith, “Old Nintendo System Sells for $13,105,” Yahoo: Plugged In, February 10, 2010; available online: http://videogames.yahoo.com/events/plugged-in/old-nintendo-system-sells-for-13-105/1389101; access date: August 28, 2010.

[3] “Nintendo Mastermind Enters World of Academia,” *Nikkei Weekly,* March 10, 2003.

[4] “It’s Hip to be Square: Nintendo Unveils its GameCube”, P2, September 4, 2000; available online: www.newsweek.com/2000/09/03/it-s-hip-to-be-square.html; access date: August 29, 2010.

[5] Steven Kent, “Zelda Creator Talks GameCube,” Shigeru Miyamoto, September 24, 2000, MSNBC Interview transcript; available online: www.zdnet.com/news/zelda-creator-talks-gamecube/110669; access date: August 19, 2010.

[6] Yoshiko Hara, “Designers Bring Practical Touch to GameCube,” *EE Times,* September 7, 2000. Available online: www.eetimes.com/electronics-news/4163480/Designers-bring-practical-touch-to-GameCube; access date: August 28, 2010.

[7] Spencer E. Ante, “IBM Isn’t Cashing In Its Chips,” *Business Week,* September 17, 2001; available online: www.businessweek.com/magazine/content/01_38/b3749103.htm; access date: August 19, 2010.

[8] “Nintendo’s GameCube Will Launch in July, Using 8cm Disc,” *DVD Report* 5, no. 34 (2000; available on Factiva).

[9] Kim Peterson, “Q&A: Nintendo Exec Shrugs Off Sony’s Talk,” *Seattle Times,* May 16, 2003; available online: www.gamecritics.com/forums/showthread.php?t=3794- &page=3; access date: August 19, 2010.



[10] “Nintendo to Enter China’s Video Game Market with a New Console,” Bloomberg, September 23, 2003; available online: www.bloomberg.com/apps/news?pid = newsarchive&sid = a1xe1_OtjGFA; access date: August 28, 2010.
[11] Steven L. Kent, “Nintendo’s New Direction,” *GameSpy,* April 11, 2004, p. 5; available online: www.gamespy.com/articles/505/505234p1.html; access date: August 28, 2010.
[12] Ben Berkowitz, “Sony Out to Claim Victory as the Game Giants Battle,” Reuters, May 22, 2002.
[13] Steven L. Kent, “Ninendo’s New Direction,” *GameSpy*, April, 2004, p. 5; available online: www.gamespy.com/articles/505/505234pl.html; access data: August 28, 2010.
[14] Dean Takahashi, “Firms’ Rivalry Is Gamers’ Gain,” *Pioneer Press,* May 19, 2003 (available on Factiva).



第 5 章

索尼震荡

在千禧年的第一个十年中，任天堂的命运可谓跌宕起伏，而这和它的主要竞争对手的表现是分不开的。一家公司的成败总是和其对手紧密相关，这一章将介绍索尼是如何逐渐主导市场并保持了 10 年老大的地位之后跌落神坛。当然，在讲的过程中，我也会结合任天堂的历史。

1946 年，盛田昭夫和井深大创办了索尼公司。长久以来，这家公司都代表着日本最尖端的制造工艺和创新精神。它不仅源源不断地出品了大量的电影和音乐，还在 20 世纪 90 年代末的时候利用自家的 PlayStation（下称 PS）游戏机主宰了游戏行业。

实际上，索尼刚进游戏行业的时候曾和任天堂是合作关系。大约在 20 世纪 90 年代初，二者合资成立了一家子公司，希望能把索尼私有的 CD-ROM 光盘格式和 16 位的 Super Nintendo Entertainment System（下称 SNES）主机的优势结合起来，因为 CD-ROM 可以储存更高规格的图形。不过，由于在授权费用上谈不拢，所以任天堂终止了与索尼的合作，转而和飞利浦公司一起开发自己的光盘格式。但这个格式死在了襁褓之中，最后任天堂还是使用了早已跟不上时代的游戏卡。

就在任天堂和索尼的合作破灭后不久，二者又产生了法律上的各种纠葛，而索尼社长大贺典雄则宣布，索尼永远也不会退出游戏行业。虽说这个决定并不草率，但是对于一家以设计制造精密消费电子产品为傲的公司来说，这个决心也没得到太多人的拥护。

被盛田昭夫选为继承人的大贺典雄不得不冲破董事会的重重阻隔，才最终造就了 PS 这台热销一时的游戏机。虽然面临着各种阻力，但是这台游戏机很快就吸引了大批的游戏厂商。这种吸引力一方面来自于索尼诱人的利润



分配安排，另一方面则是因为索尼提供了多达4000种的开发工具。在20世纪90年代中期正式发布后不久，PS就迅速地成为了这家大型跨国集团公司的关键盈利来源。不但如此，索尼还希望PS能在新世纪到来之际带动旗下其他产业的发展，这就是后来被称为“垂直整合”的经营方法。

为PS所做的初期宣传并没有太借“索尼”这个品牌的光，因为公司中仍然有些人认为这样一个玩具和自家口碑良好的电视机或者电子产品不可同日而语。不过，在索尼全面投入电子游戏事业的过程中，PS也逐渐成了人们生活的一部分，无论是客厅还是孩子们的寝室中都经常出现它的身影。索尼负责研发的副总裁费尔·哈里森称，游戏业界和游戏玩家们正苦苦等待着技术上的突破，让游戏机能和其他产品连接起来。

“这个市场正由任天堂和世嘉这两个强大的对手占据着。虽然两家公司都成功地扩展了市场，但是却仍没能摆脱‘玩具’的影子。而且，二者采用的基于游戏卡的经营模式有着严重的商业和技术问题，”费尔·哈里森这样说道，“整个行业都在急切地期待着我们来创造一些新的东西。”[1]



后来，有些PS玩家会自称是“PS一代”（有的PS宣传人员也会给玩家这样的称呼），而部分社会学家则声称这是一群处在功能紊乱和心智失调症状边缘的人。当然，这个称号只是证明了大家对这个32位的怪兽级游戏机的关注而已。PS毫无疑问地成为了索尼继Walkman之后最重要的产品。

5.1 PS之父

20世纪70年代中期，索尼的电子游戏领军人物久多良木健这个“老顽童”加入了公司。这个时候，随着技术和其他产品的发展，游戏行业也正开始起步。他在索尼与任天堂的合作项目之前曾经开发过几个硬件产品，但有了新成立的索尼电脑娱乐（Sony Computer Entertainment，下称SCE）公司及其营销团队的帮助，他很快掌握了1300多个价格优惠的游戏。

PS在日本发售的前六个月卖出了100万台，而其在美国的第一个假日旺季，在三个月内销售量就超过了80万。到1996年1月，索尼已售出了360万台PS，此时的买家常常都是抱着“吃螃蟹尝鲜”的心态来购买的，所以也不太在乎这台主机是否系出名门，而是更关心其街机般的3D效果

和数量众多的游戏。

任天堂对于洪水般泛滥的游戏提出了强烈的抗议，称这种劣质的游戏会让业界再次遭受惨痛的灾难。不过，截至 2002 年的时候，索尼发行的游戏已经超过了 4000 个，PS 游戏的总销量也超过 1.2 亿份，而任天堂却在困境中挣扎着，希望能重整旗鼓，却没能引起业界的多少同情。

久多良木健的盈利策略没有包括索尼传统的电子产品消费群体，而是直接和海外的软硬件开发商分成，这增加了他在索尼内部所受到的阻力。虽然一台 PS 的售价高达约 300 美元，但仍然是入不敷出的，这又让索尼那些怕担风险的高管们紧张了一把，要知道，这些高管更喜欢的其实是购买那些夺人眼球的电影公司。

大贺典雄和索尼旗下的音乐公司合资成立了 SCE，一方面为久多良木健抵挡来自内部的压力，另一方面又把音乐和游戏都需要的光盘格式和音频效果的开发工作联系在了一起。不过，1995 年接替大贺典雄成为索尼新社长的出井伸之最后对这个 SCE 进行了分拆，让它重新又回到了母公司的怀抱，而此时它的营收已经高达数十亿美元。



虽然索尼希望能全面占领家庭娱乐市场，可是却变得越来越依赖 PS 和随后的 PS2。它不但投资 25 亿美元巨款用于研发，还遭受了 2000 年新主机带来的巨大损失。索尼的其他产品以及各种媒体储备，包括 VAIO 电脑、各类电视、Walkman 以及音乐、电影，也成为了这个战略的一部分。不过，这些产品成功与否却取决于一点：在数码媒体时代即将到来的时候，各个研发团队能不能停止闭门造车，走出各自的研究室进行通力合作。

回头看来，这确实是件非常棘手的大事。久多良木健本人就并不完全认可团队精神。1999 年，在一次有数百索尼高层参加的会议上，他甚至劝那些年迈的管理者们辞职，说："老家伙们应该站一边，给年轻人让位。"[2]

此外，他还暗示说索尼的总部有感染老年痴呆症的倾向。不过，正领导着这个公司的年迈绅士们，尤其是出井伸之，却不得不打掉牙往肚里吞，因为他们都明白索尼超过 70%的利润都来自于游戏生意。20 世纪 90 年代末，出井伸之曾主张和微软在游戏生意上达成合作，但是久多良木健和微软 CEO 比尔・盖茨并没能达成共识，两家公司仍然各奔前程，而微软也最终发布了自己的游戏机 Xbox。

5.1.1　PS2

久多良木健的第二代游戏机——128 位的 PS2 的开发代号叫做“哥斯拉”（Godzilla）。这台集索尼电子产品开发大成的作品，不但自带 DVD 播放器，还通过“表情引擎”芯片具备了内连接性，售价 299 美元。刚刚开始的时候，主机的供应没能跟上：虽然预计销售量是 100 万台，还有数千台的预购订单，但是当 2000 年 10 月在北美正式发布的时候，索尼却只准备了 50 万台 PS2。这台主机的供不应求导致了其在 eBay 上的拍卖价格飙升，最高甚至超过了 1000 美元。此外，年末的需求量也是大增。

1950 年出生在一个印刷厂主家庭的久多良木健似乎没想要安抚下抱怨不休的媒体。在接受《新闻周刊》封面故事采访的时候，他把这台新主机和一部未来时代的电影做比较：“你可以和一个新型的网络城市进行互动。它将是最理想的家庭服务器。你看过《黑客帝国》吗？同样的界面，同样的概念。从明年起，你就可以连接矩阵母体了！”[3]虽然这些话有些抽象，但是这期封面故事的标题倒是很好理解：《让人惊喜的 PS2》。



至此，久多良木健对于索尼的重要性已不言而喻。他一面不断地挑战着领导的耐性，一面又巩固着自己在年轻玩家心目中的地位。如果说宫本茂是任天堂的天才“工薪族”，那么久多良木健就是索尼的“祸害+救星”。

“我 120%反对合作，”他说道，“索尼有索尼的安排，但是我想要的是一个非常开放的游戏平台，每个人都可以平等地参与进来。”[4]

这个平台的平等部分体现在了价格上。2002 年，PS2 的价格降至 199 美元。如此低价再加上海量的游戏，让这台主机的销量到 2003 年 1 月时达到了 5000 万台，并在 2006 年的时候达到了 1 亿台。不仅如此，索尼还为游戏厂商们发送了 1 万多套开发工具，这使得这台向下兼容的游戏机在 3 年之内就拥有了 1500 多个游戏。

PS2 的巨大成功让有些人认为久多良木健将成为索尼的下一个继任者，去拯救这个正在传统的产品线上挣扎的公司。似乎只需要出井伸之轻轻的点拨，这件事情就将水到渠成。不过，出井伸之似乎并不这样认为。在 2002 年 11 月接受《华尔街日报》采访的时候，他告诉记者：“如果他把自我意识凌驾于振兴索尼的信念之上，那么他就会失败。”[5]

性格活跃的久多良木健也曾非常先知先觉地称自己不适合这个职位：

“我的健康会被毁掉。有些人可能喜欢做这个工作，但我不喜欢。”[6]

但是，无论他多么不拘礼节，也无论他攻击过多少衣着光鲜的索尼高层，索尼都已经离不开久多良木健了。PS2 创纪录的热销景象让他更是肆无忌惮，要求帮他创建游戏帝国的索尼总公司把各项业务统一起来，尤其是要把工程和娱乐分部合二为一。

5.1.2 管理工作

摆在出井伸之面前的问题越来越多。虽然说久多良木健和索尼的游戏分部并不是造成这些问题的原因，但是他们也无法解决这些问题。对于这个希望能忘掉烦恼的 CEO 来说，雄心勃勃的久多良木健并不能帮忙解决任何问题。

出井伸之能讲英法两门外语，但并不是一名真正的工程师，这在索尼这家主要由工程师组成的公司中很少见。1960 年加入索尼的出井伸之能坐上这家公司的第一把交椅，靠的是敏锐的生意头脑和与人打交道的能力。在他和十四位比他年长的管理者中，大贺典雄选择了他，并希望他在营销和国际事务方面的能力能够帮助索尼成为一个更先进的数字媒体公司。除此之外，大贺典雄对于久多良木健的成功提拔以及 PS 的成功也让他对自己这个决定有了更多的信心。



虽然此时的索尼拥有着一个庞大的媒体库，还运营着获利颇丰的电影公司，旗下不乏大红大紫的佳作，比如《蜘蛛人》或者《黑衣人》，但是由于四处收购，索尼仍需要面临高达 200 亿美元的债务。索尼的竞争者们，比如杰拉德・勒文所带领的美国在线时代华纳公司、托马斯・米德霍夫所带领的贝塔斯曼公司以及让–马里・米歇所带领的威望迪公司，都把注意力放在了互联网相关的生意上，不过收获甚微。与此不同的是，索尼没有去追逐互联网，而是把重心放在了媒体内容和知识产权的保护上。有时候索尼也会做得太过，比如其音乐部门就曾出过问题①。

卸下社长职务，但是还担任索尼董事长的大贺典雄仍然控制着公司的决策。在他的阴影下，出井伸之在 20 世纪 90 年代想要收购苹果公司的计划被迫搁浅。随后在 2002 年大贺典雄又反对把索尼生命保险公司卖给通用电气

① 此处应是指索尼 BMG 音乐公司在 2005 年发生的“防拷贝木马”丑闻。

资本公司。这样的事情还有很多，本来这些计划都可以让索尼筹集到急需的资金，可是却被一一驳回。事情至此，谁都能看出，大贺典雄的继任者其实不过是个傀儡。同时，大贺典雄又给予了久多良木健毫无保留的支持，即便是后者常常会有不服从安排的举动，比如他曾拒绝出井伸之把野副正行安插到 SCE 的请求。

随着内部矛盾不断深化，而出井伸之又实在是没辙，最后他不得不迅速地完成权力交接，选定安藤国威作为下一任的社长，希望这位新接班人可以解决索尼公司尤其是索尼消费电子产品部门所面临的难题。颇具幽默感的安藤国威承认久多良木健对公司做出的贡献，但是也意识到了管理这样一个性格叛逆者的风险，因为久多良木健曾预言说索尼将成为一家游戏公司。

“久多良木健太喜欢虚幻的东西了[①]，而我则更喜欢实货。”曾主持VAIO电脑的安藤国威这样说道。



现实主义对于现在的索尼来说确实很重要，因为索尼的不景气已经展现在了不断下滑的股价上。此外，盈利报表也显示有的产品早已不赚钱了，可是索尼还是不思进取地吃着老本。所有这些都最终转换成了对索尼的批评，一方面因为亏损已经决口，而另一方面则是因为像三星电子和苹果电脑这些逐渐腾飞的竞争者们正利用更先进的技术痛击索尼，并开始逐步吞噬市场份额。

5.2　转型 60

2003 年 4 月，索尼公司的内部危机终于随着“索尼震荡”而被赤裸裸地暴露在了公众面前——两天之内，索尼的股价狂跌了四分之一，随后又出现了完全出乎意料的 10 亿美元的季度亏损。投资者们认为造成这个结果的原因有三：其一，索尼内部的斗争使得这家拥有海量媒体内容的公司无法好好利用这些资源；其二，索尼错失了部分市场机遇（比如在线音乐销售）；其三，这一点主要罪在出井伸之，那就是人们感觉不到有一位强力的领导者在驾驭这个数百亿美元的超级巨头。

为了表现出领导力，出井伸之和他的高管团队宣布索尼将裁员 2 万人，

① 原文 make-believe，有趣的是，索尼的新宣传语就叫“make.believe”。

其中三分之一被裁掉的员工在日本，因为索尼关闭了三成的工厂，并大量地把生产线移向了海外。此外，他还宣布了他的后索尼震荡复兴计划，名曰“转型 60”（Transformation 60），因为索尼在 2006 年时正好 60 周年。这个计划希望通过结构重组来为索尼减少 30 亿美元的支出，这样庞大的计划将在随后的多年间不断地调整和修正。

在当时已经“正式”退休的大贺典雄的授意下，出井伸之指派 PS 教父久多良木健去索尼的电子及半导体产品部门。出井伸之称这是一次尝试，结果如何他也无法确定。就在这件事情的三个月前，73 岁的大贺典雄离开了董事会，仅保留荣誉董事长的称谓，同时，索尼也宣布将采取美国式的管理方法，并采取外部独立董事的制度。

在差不多 39 年之前，大贺典雄曾经成立过一个产品策划组和设计中心，希望能够把索尼的品牌精神和先进科技全部都融合到一个盒子里面去①。不过，像这样的经历，今天的索尼已难以复制。在离任演说中，大贺典雄抨击了他亲自挑选的继任者们。



“利润空间的缩小导致了盈利的下降，出现这样的情况，有一部分原因在于这个由三个自由散漫的艺术系毕业生领导的管理系统。”自己也从东京艺术大学毕业的他如是说道。[7]

在这位曾学习过歌剧的前社长执掌索尼帅印的 13 年间，销售额增长 3 倍达到了 450 亿美元。不过，在开展“转型 60”行动时，他发现自己的健康状况已是令人堪忧。2001 年 11 月，当他正在北京为东京爱乐交响乐团担任指挥时，竟然因为脑出血而晕倒。退休之后，大贺典雄把 1350 万美元的退休奖金全部捐给了长野县的轻井泽町，这个被认为是日本精英乐园的小镇从此有了一座五角形的轻井泽大贺音乐厅，让人们可以舒服地在里面享受音乐表演。

出井伸之想要为索尼这条大船掌好舵已经很多年了，但是从未成功。他郑重地保证，在多部门大规模地整改之后，利润空间将会从 3%提升到 10%。不过，在接下来的时间里，索尼却总是处在兑现这个成功的过程中，而出井伸之也在后来收回了 10%的说法，称那并不是实打实的承诺，只能作为公司

① 指 1964 年，大贺典雄说服飞利浦免费发布其磁带专利权，这使得索尼在 15 年后最终开发出了风靡一时的 Walkman。

改善程度的参考。

大部分人认为这样的目标无法达到，甚至根本就是痴人说梦。而在索尼的利润空间降至 2%以下的时候，人们也终于明白，这家原来曾吹嘘自己是数字时代的弄潮儿的公司其实早已跟不上发展的潮流。虽然它仍保管着大量的影视和音乐，也有各种琳琅满目的产品，但也难以掩饰其颓势。时间迅速地流逝着，出井伸之手上的牌也越来越少，就连索尼的新游戏机也面临着问题。

5.2.1 如日中天

美国索尼总裁霍华德·斯金格是出井伸之的支持者，他认为大贺典雄的离去将让他支持的这位社长真正地施展拳脚，这就明显暗示在此之前出井伸之并未真正掌权。“当你选中一个 CEO 的时候，就必须给他完全的权力，”当时还比较默默无闻的斯金格说，“公司内部有些保守人士说出井伸之问题多多。但是，他什么时候按照自己的想法来做过事？这是第一次。”[8]



不过这些想法没能阻止索尼的股价下跌 30%之后达到了五年以来的最低谷，而在这个三月结束的财年年底，连消费电子产品的销售也下滑了 6.5 个百分点。电子游戏的销售现在占了索尼总营收的 61%，不过就连这个摇钱树也正面临着巨大的挑战。

此时，升上新职位的久多良木健开始尝试把索尼的电子产品和游戏结合在一起。2003 年，他的第一个作品终于出炉。这是一台全功能的家庭娱乐主机，称为 PSX，包括了索尼所有的科技和工艺：PS2、DVD、MP3、电视和录像。公司本来希望能在全世界发布这款机器，但是人们似乎并不买账，这台主机带有 160/250 GB 的储存空间，售价高达 8 万日元（当时合 720 美元）。

日本消费者对于这台机器的抱怨，其实都是针对很常用的一些基本功能，比如没有 TV 天线输出接口，或者 DVD 录像的速度太慢无法直接录制电视节目等。索尼希望用这样一台多合一的主机为下一代的 PS3 扫清道路，却不料反而暴露了自己的弱点。

久多良木健并没有气馁。2003 年 5 月，他又把注意力转向了任天堂这个掌机的王者，急匆匆地宣布索尼的掌机计划。在 18 个月之后，PlayStation Portable（下称 PSP）首次露面。索尼开发这台掌机的目的本是要冲击老对

手日渐紧张的掌机霸权，但是最终却和这个目标擦肩而过。

2004 年 12 月，由于其支持无线网络，又有着高品质的影音性能，PSP 很快就在日本售出了 50 万台。索尼内部的很多人都认为这台 250 美元的 PSP 比起竞争对手的掌机来说是一大进步，不但在移动游戏上，在视频和音乐上也都超越了其他掌机，甚至就连苹果电脑的史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）也在这台主机正式发售的时候表示了赞赏。

索尼希望用这台掌机把 Game Boy，甚至任天堂的下一台掌机踢下神坛，甚至彻底逐出市场。不过，这台掌机的价格要更高一些。对此，久多良木健说这代表着这台机器更加高级的血统和更好的多媒体性能。

“PS 和 PS2 就像我的两个儿子，”他在 2004 年的时候说道，“PSP 则是女儿，不过它的‘母亲’和前两个不一样……Game Boy 是很不错，但是只适合孩子玩游戏……我们的这个产品将改变整个世界。”[9]

PSP 起初的时候是在日本本土制造，随后转移到了中国。它真正的“继父”小笠原伸一的设计使这台机器具备和 Game Boy 一样的便携性，但却绝对不会让人联想到玩具。它的 32 位 CPU 和一块单独的 32 位“多媒体引擎”芯片可以运行存储在索尼的 UMD 迷你光盘上的媒体内容，这种光盘比 DVD 小，但是存储容量却高达 1.8 GB。小笠原伸一说 PSP 必须尽量地小，而主要针对的人群则是游戏玩家。通过这台机器的无线功能，玩家们可以相互连接、上网或者从索尼那里购买新的内容。



久多良木健把 PSP 看做是索尼的下一个 Walkman，并预计这台掌机的销售量将在 2005 年 3 月底的时候达到 300 万台，然后逐渐放缓，就像 PS2 那样。这个时候，出井伸之正苦苦等待着一款成功的新产品。

“PSP 把索尼的所有科技全部融汇于一体。”出井伸之对这个主打产品的性能赞不绝口，说它可以处理“任何你可以想象得到的东西”。[10]

虽然这台掌机确实达到了其 2005 年 3 月的销售目标，并顺利地度过了新世纪的第一个十年，但是它却面临着电池续航能力不足的批评，电影只要超过两小时就可能看不完。此外，这个掌机平台的知识产权保护标准也非常严格，惹恼了各家电影公司——甚至包括索尼自己旗下的电影公司。同时，游戏玩家们则抱怨这台掌机的游戏都是 PS2 的翻版，并没有能利用好掌机的优势。

最后，PSP 获得了一个殊荣——（非任天堂出品的）最成功的掌机，不过这个称号是否属实尚需打个问号。到了 2006 年末的时候，索尼承认，PSP 的销售并没能达到预期的目标，并将来年预计的销售量下调了 300 万台。

5.2.2 网络之梦

索尼的电子部门过度专注于私有技术的开发，这使得他们不但没能及时开展在线内容下载服务，甚至连自家产品之间的兼容性问题也不管。此外，他们还忽略了和别家产品的互通性的开发。到了这个时候，消费者们已经不愿意仅仅为了一个“索尼”牌子的标签就多付钱了，因为市场中充斥着琳琅满目的产品。这么多的选择，自然会让消费者们可以用更低的价格享受到科技的进步，而这个趋势是高价产品难以阻挡的。

索尼那充满传奇色彩的 Walkman 随身听系列的 MP3 版和 Bravia 平板电视机（易与早期的高端品牌 Qualia 混淆，Qualia 品牌于 2006 年终结）等产品都在和苹果、三星等龙头企业的竞争中落在了后面。分析人士和投资家们都在奇怪，怎么索尼的产品就没有吸引力甚至竞争力了呢？在这样的情况下，求变的动力达到了最高峰。



有件事情可以看做是索尼高层对于改革的默认。2005 年 1 月，安藤国威意外地出现在了 Macworld 大会的现场，并和苹果教主乔布斯一起宣传一款新的索尼摄像机，而这台索尼摄像机竟然支持竞争对手苹果的视频编辑软件。这样的光景只能说明两家公司在命运上轮换了一番，苹果 iPod 的成功让 Walkman 看上去就像是另一个世纪的东西——不过话说回来，后者的确是上一个世纪的东西。

2005 年，又一波坏消息侵袭而来，冲垮了这群本已陷入危机的高管们，他们不得不像日本封建时代的受辱领主们那样，自决以谢罪。激烈的平板电视价格战让索尼的盈利下降了整整 31 个百分点，为出井伸之那动荡的职业生涯骤然画上了句号，随他一起离开的还有他的二把手安藤国威和多个高管。

改革行动在索尼内部受到的阻力加速了他们的离开，现在仅剩两年时间来执行三年改革计划了。销售额再次比预期低了 5 个百分点，仅有 680 亿美元，这创了五年来的新低。

出井伸之本来希望在 2006 年索尼六十周年纪念的时候退休，但是公司此时对强力专断的改革措施的迫切需求，以及可能摆在前路的更多更大的亏损，让他不得不放弃“转型 60”计划。出井伸之打电话给他 1997 年招来的那个人——当时正和娱乐业大亨们一起参加奥斯卡颁奖礼预庆会的霍华德·斯金格爵士，并告诉他可能被任命为下任索尼社长。

5.3 霍华德爵士

要实现出井伸之的改革大业，领导层非换不可。此时，索尼虽仍然是世界最大的电子产品公司，也还是能吸引不少日本精英毕业生，但是员工的士气却已达到了“震荡”之后的最低点，大家甚至认为会有更多的人被裁掉。

除了 PS 相关的生意之外，索尼最赚钱的就是娱乐产业了，所以现在选择一个负责电影和娱乐部门的外国高管来接管这家公司并带它走出泥潭，并没有什么好奇怪的。斯金格成为了这个接管人，成为了索尼的董事长和 CEO，也成为了第一个获此两项殊荣的非日籍人士——虽然并不是第一个非工程师出身的人。



作为一个取得了美国国籍的英国人，斯金格花费了七年的时间来照看索尼的电影生意。他在东京的入职演说中提到了一个词，这个词后来成为了索尼政策层面的一句口号，那就是这家老牌日本公司必须进行“改革”。此外，他还说仅仅是结构优化重组并不能让索尼实现增长。

“我们将加快进行公司间的合作，以此来重振索尼，并同时鼓励创新，”他说道，“仅仅是削减开支无法实现增长。我们需要新的项目、新的想法、新的策略、新的盟友，以及一个共同的目标。我们的管理者必须有这个权力和意愿来实施新的策略。”[11]

出井伸之的谢幕演出——大规模的高层人士变动（除他之外还有六名高管辞职）表现出索尼的管理者们是真切地意识到了这家公司岌岌可危的生存状态。不过对于大部分的日本人来说，在这次权力转换中最让人不能接受的并不是出井伸之闪电让位，甚至也不是斯金格的国籍，而是这个外国人仅仅在索尼工作了 7 年时间，相比之下，久多良木健已经服务索尼快 30 年了。

在 2005 年 4 月接受的一次采访中，斯金格告诉记者他并没有专门去竞争这个职位。出井伸之给他这个职位是因为索尼弥漫着“前所未有的沮丧情

绪”。他说：“到底我能不能有效地控制这种情绪才是现在的问题。”[12]

启用外籍 CEO 的策略在日本并非没有先例。虽然说这个策略的成功率不错，但是也有失败的情况。日产汽车公司在 20 世纪 90 年代的时候面临破产危机，其 1/3 的股份被法国的雷诺公司购买。而现在这家公司由卡洛斯·戈恩领导，他成功地让日产汽车走出危机，逐渐恢复，并最终重获新生。同时，厄尔夫·伊科特也在戴姆勒克莱斯勒投资三菱汽车公司之后执掌后者的帅印，但是在 2004 年 4 月，三菱汽车濒临倒闭而德国人准备撤走资金的时候，他也辞职了。

在索尼宣布权力交接的时候，戈恩曾是索尼董事会的外部董事。他反对出井伸之将 CEO 权力一分为二的提议，并坚持这个职位只能一个人来做。

斯金格现年 63 岁，生于英国威尔士地区的卡迪夫。他曾在哥伦比亚广播公司做过媒体高管，曾为丹·拉瑟①担任制作人，经过三十年的努力，成为了新闻部门的总管。他的工作背景是跨国跨行业的，而且这个威尔士男人的经历可谓独一无二：上过牛津大学，又上过越南战场，还在 1999 年因为事业上的成就而被授爵。



在加入索尼并帮助它巩固了和娱乐界的联系之后，斯金格又和首席战略官罗伯特·维森泰一起成功地签订了几个利润丰厚的合同，包括索尼音乐和贝塔斯曼的合并，以及 50 亿美元的米高梅收购案。在“索尼震荡”发生之前，他们就制定过一份 7 亿美元的成本缩减计划，裁掉了 9000 个职员，占索尼美国的职员总量的三分之一。这样的做法成为了出井伸之结构重组计划的样板。

很快，斯金格就让所有人都明白，在似乎难以战胜的困难面前，索尼必须要挺住。“索尼是一家厚道、公正而又有智慧的公司，”他说道，“但是它够不够强壮呢？答案就看现在了。”[13]

斯金格并不是一个日本通。在索尼内部，人们把他看做是一个可以连接东京和好莱坞的人，同时也将推动索尼实现数字化远景。他即位之后，曾一度被认为是热门接班人选的 54 岁的久多良木健就渐渐淡出了人们的视线。

① 曾任哥伦比亚广播公司晚间新闻的当家主播以及美国著名新闻杂志节目《60 分钟》的记者。

5.3.1 更好的倾听者

在这次“宫廷政变”之中，久多良木健从头到尾都保持了安静，让人感觉到一种少有的顺从。虽然他的职位仍然是索尼集团执行官，但是基本上杜绝了在近期接掌帅印的可能。有人认为他那暴躁的脾气引发了一些索尼团队对他的厌恶，所以对于他没能接任 CEO 并最后离开公司的高管团队，人们也没有为他流泪。不过，出井伸之和安藤国威走的时候，人们也是这种态度。

第二把手的位置也没能落到久多良木健的手上，而是给了中钵良治。这位工程师主要专注于工厂的效率，习惯低调的他接任安藤国威成为了索尼的社长①。中钵良治的任务是改造索尼的电子产品部门，这些部门的产品曾占据了索尼总利润的 70%，但是现在却落在了苹果、三星、松下这些竞争对手之后。当被问到中钵良治和久多良木健有何不同，并被暗示问到为什么后者没能得到社长宝座的时候，出井伸之严肃地说，中钵良治更善于倾听。

中钵良治是日本北方人，在索尼呆了近三十年的时间，负责管理这家公司的音频媒体技术，并曾经管理过位于美国亚拉巴马州的索尼磁带厂。斯金格在他职业生涯早期曾说，“久多良木桑”对索尼来说非常重要。不过，这二位一个是外交家，而另一个却是狂放派，两人在背景、性格甚至拥护者上都有着非常大的差别，所以很少有人相信他们能在今后和平共处。这样的想法也印证在了高层大换血上，因为这样的安排正是为了避免问题。



不过，中钵良治在权力交接之后谈到久多良木健时却显得很谦虚——或者说谨慎：“作为一个工程师，他值得我尊敬。”中钵良治说道，“就半导体技术来说，我把他看做我的老师。”[14]

既然话都说到这份上了，久多良木健也就继续工作了。他继续发扬了索尼和东芝、IBM 的关系，和这几家公司一起开发一款名叫“Cell”（细胞）的芯片。这个计划进行了 5 年，花了 4 亿美元，这还没算工厂制造的成本。这块芯片并不只是为了索尼当时唯一的成功产品——游戏机——而设计的，也是为了把所有索尼消费产品接成一个网络。当时的新闻报道称这块被寄予厚望的芯片是“浓缩在芯片上的超级电脑”。

为了保证 PS3 在年末的热销季节前上市，芯片开发的截止日期被设定在

① 索尼的社长和首席执行官是两个职位，社长的权力在首席执行官之下，首席执行官的日文意思是最高经营责任者。

了 2005 年秋季。不过在此期间，微软找到了 IBM，希望后者能为下一代的 Xbox 360 设计一款处理器。虽然仍和索尼在合作，但是 IBM 却把这个技术卖给了微软，也就是说索尼有部分研究和开发经费到头来却肥了自己的竞争对手。

由于生产上的滞后，微软比索尼先拿到芯片，这样微软得以在 2005 年 11 月这个关键的时间发布新的 Xbox 360。而此时，久多良木健的团队却在假期中计划新主机春季发布会，并思考怎么才能打垮微软这个强劲的对手。

次年二月，美林证券的分析师乔·奥沙在报道中称索尼新主机的发布可能会延迟长达 6 到 12 个月，因为 Cell 芯片技术和蓝光光驱都存在着问题，这更加剧了坊间说索尼将无法按时在 2006 年发布新主机的传言。这位分析师还说，生产主机的单体成本已经超过了宣称的每台 500 美元，达到了 900 美元，光是 Cell 芯片每颗都要超过 230 美元。



虽然有预测称 Cell 的价格在 3 年内可以降低到 60 美元一颗，但是很明显，索尼花费了大量心血的这个杰作最后却可能让人买不起装备它的产品。虽然说制造低价的游戏机并不是什么新鲜事，但是，潜在的发展空间、PS3 的发布延迟以及这台主机的各种技术问题，让索尼不得不再次走上降价促销的老路。

5.3.2 数字融合

索尼是第一家在纽约证交所挂牌交易的日本公司，也是第一批邀请外国人进驻董事会的日本公司。在出井伸之交棒到斯金格手上时，索尼的市值约为 720 亿美元，外国投资者手上握着这家公司约三分之一的股票。虽然这样的市值仍算庞大，但是人们也发现，在出井伸之的任内索尼的市值缩水了超过 60%。这家公司的市值曾是它的韩国对手三星公司的两倍，但是现在却不及后者的一半。

斯金格这位自称“索尼战士”的新社长受到了部分分析人士的欢迎，因为作为一个局外人，他可以更好地进行改革，并且更能下定决心，而这些对于急需自我救赎的索尼来说非常重要。为此，雷曼兄弟公司将索尼的股价预测提高了 25%，这只原本是日本蓝筹股中最蓝的股票此时的股价预测仅剩 5000 日元，约合 50 美元多一点。

有些分析人士认为，斯金格掌权之后应该把索尼的媒体产业和电子产品拆分上市，使其无论是管理还是出售，都会容易些。从某种意义上说，这是个“东西方对决”[①]式的建议，即这家日本公司应该继续硬件产品的开发，把音乐和好莱坞的产业都卖掉。

这件事并没有发生。但到了当年9月末，斯金格发起了他自己的20亿美元成本缩减计划，称为“索尼统一计划”（Sony United）。他关闭了66个工厂中的11个，从当时全球15万索尼职员中砍掉了1万个，而日本再次成为了人员削减最多的国家，将会有4000人被裁。这些被裁掉的人中，有些是已经退休的高管，现在仍然作为顾问领着工资，而另外一些则是工程师们，他们认为索尼现在的混乱状况正好反映了索尼内部两种想法间越来越大的分裂——到底是做技术领头羊，还是世界著名品牌。

在9月份的时候，索尼预测它将在当年迎来十多年内的首次亏损。不过，由于新政刚刚开始，上任不久的斯金格仍然迎来了索尼股票的强力反弹，大涨了20%，在日本的股票市场上索尼的表现也很强劲。最后，这样的涨势让索尼还是收获了10亿美元的盈利，因为索尼也握着大把自家的股票。但是，电子部门仍然在亏钱，所以经营利润率仍未能达到5%这个新目标。



推迟发布PS3带来了巨大的成本超支，而同时，索尼也决定把其零售产品的种类从3000种削减到约2400种。在改革的大棒之下，不但牛鬼蛇神们难逃厄运，甚至连AIBO这个售价曾高达2500美元的机器狗也被扔到了机器狗屋中，再无重见天日之时。

斯金格从历史中受到了启发，并将索尼这个消费电子业巨头当前的困境同19世纪前期俄国抵御法国入侵时的情景相比。那场战争被莫斯科人称为“1812年爱国战争”。

“我们必须像俄国人防御拿破仑大军那样，实行焦土战略，把我们竞争者前进的道路给通通烧掉，”他说道，“我们将对整个集团的资源进行前所未有的重整，以确保胜利。”[15]

现在索尼到底在和谁进行战争尚不得而知，但是很多分析人士认为，索

① 东西方对决指索尼这家日本公司购买了很多好莱坞的电影公司、版权，并且占据了西方电影市场中很大的份额，所以这些西方分析人士建议索尼把这些所谓“西方的东西”再卖掉。

尼最大的敌人其实是自己。索尼的股价本来在斯金格新官上任三把火的时候还回升了一把，但是由于有预测说 PS3 将无法按时在全球进行发布，在 2006 年 2 月其股票价格又在两天之内出现了十个月来最大的跌幅。

2006 年 11 月 11 日，这台千呼万唤始出来的下一代主机终于分两款在日本上市，分别定价为约合 500 美元和 600 美元。刚刚发布的时候，库存仅有 10 万台，商店一开门这些主机就被已经排了数个小时队的玩家们一抢而空。

不过没买到索尼这款新主机的人们倒也无需伤心，因为此时索尼的竞争对手已有两款新游戏机上市了，微软的 Xbox 360，以及任天堂最新也是最重要的电视游戏机。这款 2004 年发布的游戏机也正在披荆斩棘，一路凯歌，而在这台家用游戏机之前，任天堂的新掌机已经取得了不小的成功。这台新掌机的设计目标是发展新的游戏玩家群体，并为“娱乐”找到新的定义。岩田聪称，这一点对于任天堂的将来甚至整个游戏行业的将来来说，都是必须走出的一步。



“游戏改变了，所以玩游戏的方法也必须跟着改变。”[16]

参考文献

[1] “Origins of PlayStation: A Chat with Phil Harrison,” *Guardian,* December 2004; available online: www.guardian.co.uk/technology/gamesblog/2004/dec/14/originsofplay; access date: August 19, 2010.

[2] Robert A. Guth, “Sharpshooter: Sony Is Grooming Games Maverick for Next Level,” *Wall Street Journal,* November 18, 2002, p. A1.

[3] Steven Levy, “The Amazing PlayStation 2,” Newsweek, cover story, March 6, 2000; available online: www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-27621232_ITM; access date: August 28, 2010.

[4] Ibid.

[5] Robert A. Guth, “Sharpshooter: Sony Is Grooming Games Maverick for Next Level,” *The Wall Street Journal,* November 18, 2002, p. A1.

[6] Ibid.

[7] Waichi Sekiguchi, “What’s the Problem with Sony,” *Nikkei Weekly,* July 7, 2003.

[8] Ken Belson, “At Sony, a Quest for Convergence,” *New York Times,* April 4, 2003.

[9] Steven Levy, “Sony Gets Personal,” *Newsweek,* October 25, 2004; available online: www.newsweek.com/2004/10/24/sony-gets-personal.html; access date: August 28, 2010.

[10] Ibid.

[11] Lorne Manly and Andrew Ross Sorkin, “At Sony Diplomacy Trumps Technology,” *New York Times,* March 8, 2005; available online: www.nytimes.com/2005/03/08/business/worldbusiness/08reconstruct.html; access date: August 17, 2010.

[12] Brent Schlender, “Inside the Shakeup at Sony,” *Fortune,* April 4, 2005; available online: http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2005/04/04/8255921/index.htm; access date: August 17, 2010.

[13] Marc Gunther, “The Welshman, the Walkman, and the Salaryman,” *Fortune,* June 8, 2006; available online: http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2006/06/12/8379216/index.htm; access date: August 20, 2010.

[14] “Demoted Sony Electronics Exec Still Outspoken,” Associated Press, April 4, 2005; available online: www.ctv.ca/CTVNews/CanadaAM/20050404/sony_KenKutaragi_20050404/?s_name &no_ads symbolic; access date: August 28, 2010.

[15] Martin Fackler, “Sony Plans 10,000 Job Cuts,” *New York Times,* September 23, 2005. Available online: http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res = 9C06E0D6173-0F930A1575AC0A9639C8B63&sec = &spon = &pagewanted = all; access date: August 20, 2010.

[16] Chris Morris, “Innovate or Die,” CNNMoney.com, May 21, 2004; available online: http://money.cnn.com/2004/05/20/commentary/game_over/column_gaming/; access date: September 3, 2010.



第 6 章

天命所归

从 20 世纪 90 年代中期开始，掌机就成了任天堂的救命稻草，特别是当其他产品停止增长甚至整个失败掉的时候。发明天才横井军平虽然离开了公司，但并没有被遗忘。他没能亲眼看到他设计出来的 Game Boy 系列主机生命力超越普通硬件产品三倍还多，但正是他天才大脑的结晶让任天堂能够在最困难的日子里持续地盈利，并继续前进。



尽管当时日本的游戏业不景气，到 2001 年 5 月，这台被有些人称为“电池驱动的奶嘴”的掌机也已售出了 1.1 亿台。掌机的热销趋势直到岩田聪上任的头几年仍然坚挺着，而任天堂家用电子游戏的行业市值到 2004 年年末的时候却仅剩 1997 年巅峰时期的六成。

显然这是笔好生意，谁都想来分一杯羹，在索尼正式进入掌机这个任天堂已经统治了整整 15 年的市场时，竞争随即加剧。山内溥从很早以前就一直宣扬，高清晰的图像、高保真的音质和更强的处理器性能并不能引起玩家们的兴趣，至少不能引起任天堂玩家们的兴趣，而新社长岩田聪和他的团队则想要明确这个理念。他们希望能够设计一种在家用机和掌机之外的第三种游戏机，用于吸引更广泛的玩家群体，并把流失的玩家找回来。岩田聪这样说道：“玩游戏的人越来越少，除了因为现在的游戏需要太多的时间和精力，还有一个原因是新手和老手之间的差距变得太大了。”[1]

任天堂希望能俘获休闲型玩家的芳心，并保住自己传统的死忠玩家，此外还想要把那些“休眠玩家”（也就是以前玩游戏，但是最近没怎么玩的玩家）给唤醒。在理想状态下，任天堂认为游戏玩家的年龄分布应该是 5 岁到 95 岁，但是什么样的游戏机或者游戏能满足跨度这么大的一个群体呢？这个问题虽然复杂，但是考虑到这个群体是如此之大，如果能抓住他们的眼球

和钱包，毫无疑问，答案的价值将会以十亿美元为基本单位。

岩田聪说，任天堂越大，心思就应该越细，不但如此，还应该做出更多开创性的思考，并削减向游戏开发商们征收的高昂费用。在索尼的 PSP 发布之前，任天堂仍然靠 Game Boy 保有着 90%的掌机市场份额。这样的情况让任天堂有了一些时间来进行思考，而不必求速成。

和索尼的大贺典雄一样好斗、也一样喜欢垂帘听政的山内溥在 2003 年 7 月的时候告诉《日本经济新闻》，说索尼不会和任天堂在掌机市场进行竞争，不过却会因为把心思放在了掌机上而反过来帮了任天堂的忙。

“有些人觉得任天堂现在垄断了掌机市场，而索尼也许可以打破这种垄断——我觉得他们根本搞不懂游戏行业，”他说道，“两台掌机上的游戏会非常不同，把它们视作相互的直接竞争者是不妥的。”[2]

6.1　DS的冲击



山内溥最终还是把挑战留给了继任者岩田聪。他说，任天堂这台因为有两块屏幕而被称为“Nintendo DS”的折叠式掌机对公司的复兴和进步有着至关重要的作用。在 GameCube 之后再次失败是不可容忍的，而此时尚未发掘的对成千上万非游戏玩家的强劲吸引力将使其成为真正的天之骄子。



岩田聪社长（左）和设计天才宫本茂（右）展示 DSi 掌机

山内溥说：“如果 DS 失败了，我们也许不会破产，但是会崩溃。接下来的两年对于任天堂来说将是生死攸关的两年。”[3]

金融市场不再仅仅因为岩田聪的年轻和游戏业背景而继续看好他了。在新掌机发布前夕，任天堂的股价停留在了 1.2 万日元上下，时价约合 100 美元，虽然说比 2003 年的低谷期恢复了一些，但是比山内溥卸任的时候仍然低了 40%。

在任天堂 2004 年的年报中，岩田聪表示他知道天下大势。

“过去几年，日本的软件市场一直在缩水。而北美市场本来每年都有长足的增长，但是最近几年的涨势也放缓了……现在，对电子游戏革命性创举的需求比任何时候都要大。”[4]

这台 DS 掌机是由山内溥在卸任之前提出的，第一次露面是在 2004 年 5 月的 E3 游戏展上，原来的定位是和 Game Boy 系列共存互补，而不是作为后者的替代。和任天堂其他的产品不同，DS 首先于当年的 11 月登陆北美市场，随后才在 12 月初的时候正式在日本开卖。尝鲜价约为 150 美元。



岩田聪选择这个时间即为了确保这台掌机的发布时间不会错过关键的假日销售季以外，也是为了防止这台掌机遇到出货量或公众关注度不够的问题，要知道，零售商们早已磨刀霍霍地预定了 200 万台 DS。不过，岩田聪对于任天堂的游戏开发团队倒是采用了前任的胡萝卜加大棒的政策，或者应该说是纯大棒的政策：他威胁“Jam with the Band”等开发团队说，如果不能在 DS 发布之前开发出适用的游戏，那么就直接卷铺盖走人。

2004 年 12 月的时候，在日本市场上已经有了十多个 DS 游戏，其中 7 个来自任天堂，5 个来自其他游戏厂商，而史可威尔艾尼克斯的《最终幻想 III》（*Final Fantasy III*）复刻版也即将发行。除了对于死忠玩家的照顾之外，任天堂还向新玩家们示好：在 2006 年 3 月，任天堂在 DS 上发表了第一人称射击游戏《银河战士 Prime：猎人》（*Metroid Prime: Hunters*）。

在硬件方面，任天堂将生产线扩展到了中国的一家第三方工厂①，到 12 月底的时候，DS的出货量已经超过了 100 万台。此外，任天堂还发起了“触摸！DS”（Touch! DS）系列宣传活动，让潜在的买主们可以在购买之前进行试玩。设计这块触摸屏的目的是为了提供一个更加直观的控制界面，这样游

① 这里指的是富士康。

戏的开发者们就无需突破固有的操作机制来进行开发，而附带的触摸笔除了可以进行手写之外，还可以在像高尔夫球这样的游戏中扮演挥杆器的角色。

DS 保留了传统的 A 键和 B 键，但是那两块薄膜晶体管的 LCD 屏幕、交互式的无线连接性能以及内置麦克风所提供的语音识别则吸引了更多玩家和设计师们的兴趣。这台由两颗 32 位处理器驱动的掌机可以同时从两个不同的角度来显示游戏。而其高达 1G 的储存支持则标志着在 8 年之后，这台掌机的处理能力最终超过了 N64——虽然任天堂并没有将其当成一台高端的掌机来宣传。

DS 上市初期，有人认为它只是任天堂反击索尼 PSP 的一个策略。但是设计天才宫本茂反驳了这种说法，称这台新掌机实际上是全新的东西，和其他掌机不同。

“我还没玩过 PSP。我觉得它的屏幕似乎要比 DS 屏幕大一些，而且图像质量一定很不错，”他说道，“PSP 只能玩现有的游戏类型……我们想的是做一台能够玩新型游戏的掌机。我们的主要目标是创新。”[5]



DS 的日本宣传主要针对追逐潮流的玩家们，希望能够把这个掌机推销成一种手机一样无处不在的生活用品。日本本土的宣传攻势由流行歌手宇多田光带领，而美国版的广告则展示了一对恋人用 DS 掌机互发信息，用 21 世纪的方法来调情。这样的广告标志着任天堂宣传策略的一大转变，也表明了任天堂对 DS 的态度，即这个产品绝对不只是小孩的玩具。

有的海外广告更是露骨。在一个宣传DS的无线网络功能广告中，有一个女声说道：“在某处，有个人，想要和你玩玩 ①。”再加上DS的宣传口号“摸到才是王道”（Touching is good），很明显，DS绝对不是那种老爸老妈们玩过的掌机。

6.1.1 独领风骚

正处在“全权公关”状态的岩田聪注意到了那些在展台上试玩 DS 的不同年龄的老少男女们。他坚信这台掌机将改写“游戏”的定义，并且认为这台掌机收发信息的功能也会为无线娱乐和玩家社区赋予新的理念。

“任天堂 DS 就是我们对于未来游戏的一种展望。它展示了玩家们真正

① play with you，有和你一起玩游戏及和你上床的双关语义。

渴求的那种创新性。”[6]

这台 10 盎司[①]重的掌机的外观像是一台PDA，采用了一个初始化程序载入器来展示菜单，用户可以从菜单上选择各种游戏或者像PictoChat一类的程序，和电脑上的操作系统类似。它的CPU由英国制造，本来是为手机设计，并不是最高端的型号，但是它的性能可以按需要进行增强。



本书作者在日本外国特派员协会的集会上介绍任天堂的总裁岩田聪和设计师宫本茂（2009 年 4 月）



行业分析人士认为，这代表着任天堂从花大钱来堆科技的路子上撤了回来，重新拾起了横井军平时代的理念，在那个时候，街机的设计有时候甚至是基于过时废弃了的电视机来做的。电池的续航时间从移动电子设备发明的那天开始就非常受重视，而 DS 的电池则可以在充电 4 小时之后提供 10 小时的游戏时间，如果关掉背光或者调低音量和亮度还可以使续航时间更长。

岩田聪说：“我觉得如果我们想要每个人都能够处在同一起跑线上来玩游戏，那么就得重新设计界面。最后，我们形成了 DS 的独特设计：双屏幕加触摸屏，再加上语音命令输入。”[7]

关掉 DS 会让它进入睡眠状态，正在进行的游戏将暂停，再重新开机的时候可以接着玩。当有其他 DS 用户或者数据放送源（data feed）在周围，

① 1 盎司＝28.35 克。

睡眠模式则会禁用，这样玩家们就可以继续在已经建好的聊天室中进行交流。这样的设计是为了让玩家们在博物馆、电影院、餐厅，甚至是在西雅图水手队的比赛现场，都可以畅快地和周边的玩家形成社区进行交流分享，同时也为任天堂创造更多的销售机会。最后，那些宣传 DS 社交性的广告终于依靠这台掌机的信息收发功能而大放异彩。

岩田聪说，一部正在计划中的《口袋妖怪》电影将会实时地把角色信息发送到电影院中观众的 DS 上。随后，日本麦当劳也在店面中设立了“任天堂区域”，为正在进餐的家长和小孩们提供 DS 的网络连接，并且同时进行新游戏和销售活动的宣传。

DS 可以下载游戏数据，并直接进行游戏，还可以多人同时对战，这些都是 80 美元的 GBA SP 所不能比的，所以跳到这台新掌机的玩家数量急剧增加。DS 也可以向后兼容 GBA 的游戏，这让任天堂的老玩家也更容易接受它。



DS 的下载功能让任天堂可以通过网络发布新游戏或者预告，还可以发行试玩版，并在试玩结束后要求玩家付钱购买完整版。这个策略是希望能够多出一些热门的新游戏，而不是热门旧游戏的续集，而大部分游戏的定价都低于 40 美元。

与对手不同，DS 在刚刚发售的时候主机本身就已经是赚钱的了。任天堂为全球同步发售准备了 200 万台掌机，其中半数分给了北美市场。才到 12 月初，任天堂就把下期预测出货量提高了 40%，因为美国和日本的 DS 在上市刚刚一周就已售罄。

《华尔街日报》有篇文章称DS为“2004 年的‘艾蒙挠挠我’[①]”，因为没有买到DS而绝望的家长们一窝蜂地涌向了eBay，宁愿花双倍的价钱也要买上一台。任天堂有了最终实现“一个家庭，多台DS”的计划，但是此时这个计划则必须等待，至少家里的第一台DS得先买得到才行。

① Tickle Me Elmo，一种毛绒玩具，形象是儿童木偶戏节目《芝麻街》的艾蒙，如果捏它的话它会大笑。从 1996 年在美国市场发售开始，这种玩具突然成为了一种潮流。由于供货不足，家长们甚至不惜拳脚相对，只为了给自己的孩子买一个“艾蒙挠挠我”作为圣诞礼物。这种玩具的价格原本仅 28.99 美元，但是最高时甚至被炒到过 1500 美元，一时成为话题。

6.1.2 继续推进

瑞吉·费斯–艾米在 2003 年的时候加入了美国任天堂，成为了负责销售和市场的副总裁。他被视作是 DS 在美国的上市和早期宣传工作的领头人。2004 年，他在 E3 展会上作为任天堂成员的第一次亮相让人印象深刻。[8]

“我叫瑞吉。背黑锅我来，送死我来，做游戏我们一起来！①”

勇敢的费斯–艾米向总公司要求了更多的 DS，并做出了和 20 世纪 80 年代美国任天堂销售 NES 时的同样的保证，称这台掌机将逼退其他所有的游戏机。他的自信后来得到了证明，到 2005 年 E3 展会的时候，任天堂已经售出了 500 万台 DS，并估计占有了 94%的掌机市场。

同荒川实和霍华德·林肯的光辉时代一样，此时由费斯–艾米领导的美国任天堂再次把北美的零售商们置于绝对掌控之下。商铺们不得不满足任天堂提出的种种条款，才能顺利拿到 DS 进行销售，这意味着这台掌机对于商铺和消费者来说都成了必需品。与此同时，任天堂允许了免费的 DS 试玩以及由指定零售商提供的游戏下载服务，让玩家们可以畅快地玩。





最新发布的 DSi 主机（源自公共域）

① 原文为“I’m about kicking ass, I’m about taking names, and we’re about making games.” Kick ass 和 Take names 是指战争中击败对手并记下下一步打击对象的名字，也指先打俘虏再记录他们的名字，此处意思千丝万缕，因为 kick ass 还有了不起的意思，而 take names 也还有一点出名的意思，此处选择《大话西游》中的一句歌词作为翻译。

费斯–艾米还反击了竞争对手微软和索尼关于任天堂仍然只面向一种玩家群体的说法。

“我们的竞争者们总喜欢把我们拿来归类，却从不自己拿出个策略来证明一下他们与市场上的其他公司有何不同之处。”他说道，“游戏行业现在已经无法仅仅依靠一批批正要长成的年轻人来消费了……事实上，这个年龄段的玩家人群正在缩水，而下一批玩家，也就是他们的弟弟妹妹们数量则更少。”[9]

费斯–艾米的父母 20 世纪 50 年代从海地移民到了美国，而他则在康奈尔大学担任过兄弟会[①]的主席。他在 2006 年 5 月被提升为美国任天堂的社长和CEO，而前任CEO君岛达己则成为了董事长。

在 DS 之前，整个游戏业的状况不容乐观。尤其是日本，本土的游戏小时仅在 2003 年一年就萎缩了 10%还多。不过，随着 DS 的到来，2005 年的游戏市场出现了 5 年来的第一次增长，达到了约 50 亿美元，光是硬件的销售就疯涨了 50%，达到了约 20 亿美元。



DS 的俘获人心之旅才刚刚开始。任天堂正要把电子游戏推向年轻男性玩家以外的人群，而这波进攻的领头人就是宫本茂。此时，岩田聪已经把所有公司内部的游戏设计师归在了宫本茂的娱乐分析和开发部之下，而这个部门则成为了任天堂整个公司中最大的部门。

游戏厂商们并没有急着为小巧的 DS 下评论，因为很多厂商说要为现有的游戏设计双屏幕的新版本还需要一点时间。不过，毕竟任天堂正稳坐着掌机霸主的位置，所以总有游戏厂商经不起诱惑。比如由 Vicarious Visions 开发并由 Activision 发行的《蜘蛛侠 2》，这个基于索尼热门电影的游戏，就成为了 DS 的首发游戏之一。

6.2 新理念

任天堂的野心可远远不只是拍个电影续集或者老瓶装新酒。宫本茂创造的那些早期的 DS 游戏是市场上绝无仅有的。比如说 2005 年 4 月发布的《任天狗》（*Nintendogs*），就让玩家们可以养虚拟狗狗，和它玩耍或者帮它洗澡

① 指北美大学中的学生社团组织，以兄弟情谊为基础来召集社员入社，其侧重于社交、服务和学术等，通常以希腊字母命名，所以常被称为希腊社团。

等。此外，虚拟狗狗的拥有者们还可以通过话筒来指示他们的宠物，或者用无线网络功能来相互交流和分享。

6.2.1 《任天狗》

20 世纪 90 年代，万代公司曾经发表过蛋形的“拓麻歌子”[1]，让人可以喂养虚拟的宠物。《任天狗》和这个玩具游戏相似，不过这个游戏的设计更贴近于DS的玩家，不管是现实中有没有养宠物，人们都对这个游戏产生了兴趣。在日本开卖的第一个月，这个游戏就售出了 40 万份。到了 2006 年 5 月的时候，由于受到各年龄层女性的追捧，其全球的销量达到了 600 万份。

在日本，大城市中的人们有时会花钱和别人的宠物玩一会儿或者带别人的狗狗去散步，这个游戏则正好吸引了那些养宠物或者想养宠物的人们，且无需花费太多的时间或者金钱。海外的玩家们也摩拳擦掌地准备着逗逗玩玩这 18 种小狗狗，而在纽约举办的“任天狗狗时装秀”（Nintendogs Fashion Show）等活动更是让这个游戏的需求量激增。



宫本茂自己也是一位半专业的狗类育种专家，并曾养过一只名叫 Pick 的设德兰牧羊犬。和 Pick 的那些日子为这位设计师带来了各种细节上的灵感，比如人类和宠物的交流以及必需的命令等。而与此同时，任天堂则决定在发售起初只提供狗狗这一种宠物，因为猫通常不会表演节目，而让狗狗做表演正是这个游戏的一部分。就这样，宠物猫的版本一直在任天堂的电子猫笼里面呆了五年多以后才得以面世。

任天堂针对不同的地域发行了不同的版本，每个版本都基于当地常见的宠物狗种类。宫本茂在一次美国的宣传活动上也亲自介绍了游戏中的一个秘密品种——捷克罗素梗犬（Jack Russell Terrier）。同时，这个游戏的“吠吠模式”（Bark Mode）让虚拟狗狗的主人们也可以进行交流，如果周围有玩家想要讨论或者交换狗狗的话，他们就会收到提醒，而这样的体验对于现实世界中的宠物主人们来说几乎从没试过。

宫本茂说，这个游戏也许放在即将退市的 GameCube 上会更漂亮一些，不过触摸屏和语音识别功能却可以让人们对于虚拟宠物的感情急速升温，就像与真的宠物相处一样。本来任天堂只打算在日本发售《任天狗》，但是到

① Tamagotchi 的官方译名，俗称电子宠物或者电子鸡。

2006 年年末的时候，这款游戏的全球销量超过了 1000 万份。要知道，在这个行业中，游戏能卖到 100 份万就已经是很牛的了。

“当时大家对于《任天狗》的看法……本来是觉得这样的游戏在欧洲和美国的市场不会很大，”岩田聪说道，“但是现在《任天狗》在海外比在日本本土还要火。”[10]

任天堂在这十年间开拓的另一个关键的新市场被称为“严肃游戏”（Serious Games），即各种自我培训或者专业培训软件。这些软件将为人们培养各种技能，或者帮助在公司、学校和政府工作的人们来练习专业技能。任天堂自己的“严肃”游戏还是很有趣的，同时目标群体和软件功能则非常明确，比如在日本的学校（长期禁止游戏机存在的地方）中使用的英语学习软件等。不过，让 DS 真正跨越各个年龄阶层的游戏大作，也曾被认为是只能在日本市场卖卖而已的游戏，就是风靡一时的《脑力时代》（*Brain Age*）。

6.2.2 《脑力时代》



即便是在电子游戏公司中，也很少有董事会的高级成员们在公司会议上讨论新的游戏和点子。不过，岩田聪喜欢开玩笑说《脑力时代》的想法就是在任天堂的这种会议中诞生的，当时，一位好奇心旺盛的高管曾提问说为什么没有给上年纪的人玩的游戏。

“当浅田笃还是执行董事会成员的时候，他抱怨说从没看到过任何他那个年龄段的人在玩电子游戏。因为日本是个正在老龄化的社会，所以他觉得为中老年人做一个游戏的话肯定能行。”岩田聪说，“我认为这个出发点是非常好的，但是我说，如果只针对中老年人的话那可不行。”[11]

当川岛隆太教授的书《脑力锻炼：60 天还你一个更好的大脑》（*Train Your Brain: 60 Days to a Better Brain*）受到日本民众疯狂追捧时，任天堂的首席财务官森仁洋也是一位虔诚的实践者，每天按照书上说的方法来锻炼大脑。在 2004 年 12 月 DS 首发时，岩田聪奔赴仙台，去劝说正在日本东北大学教书的川岛教授用他书中的脑力锻炼方法来帮助任天堂开发一款游戏。

川岛教授坚持称自己只在那天有一小时空闲时间，所以岩田聪虽然正在进行 DS 首发活动，但还是去了这个处于日本北方的城市，只希望能够迅速获得同意再返回继续进行宣传活动。

但是会面用掉了三个小时。

“我们展示了我们的大脑锻炼软件的原型，并向他解释了他的书可以怎么样转换成其他的媒体。他非常感兴趣，”岩田聪说，“他的助理拿了一个奇怪的大盆进来，而且盆上还连着线。然后他把这个盆反过来放到了我们的一个谈判团成员的头上，看上去就像是 20 世纪 50 年代的科幻电影一样。他证明了这些游戏改变了大脑皮层的血液流动。”

“我知道任天堂的人肯定会好奇我怎么能在 DS 首发这种重要时刻花那么多时间在这个会议上，但是最后看来这个结果不错。”[12]

岩田聪安排了一个小开发组在三个月内完成开发，而《脑力时代》这个基于神经学家理论的游戏确实立马就火了。人们对于这个有着改善脑力潜质的游戏反响热烈，这对于中老年人来说，就是一种活跃大脑的自我帮助措施，而这些人中有很多从来没有接触过任何游戏机。游戏的时间对于成年人来说，一直都是决定玩游戏还是不玩游戏的重要因素，所以这个脑力锻炼游戏的每次游玩时间被设计成了只需 2 分钟。



《大脑时代》包含数学和推理方面的游戏，这些游戏可以锻炼大脑中的灰白质区域，也许可以防止记忆力的衰退，不过，就算是再没大脑的人也可以看出这个游戏是卖疯了，而且人们确实也很喜欢玩。这个游戏推行了一种每天锻炼大脑的养生之道，这些锻炼不但包括用触控笔来画画，甚至还可以进行家庭成员之间的对战。而川岛教授本身也成为了一位游戏角色，在游戏中为玩家们指示游戏的进度。

在与川岛教授洽谈并成功地把这个游戏推向市场两年之后，岩田聪说，DS 的软件正推动着硬件的销售。

“在欧洲，我们已经售出了 100 多万份游戏了，到今年年底的时候，也许可以超过 150 万份。我们也预测北美的销售可以达到 100 万份。和日本一样，这个游戏也推动着海外的主机销售，而全球的实际销售数字到年底估计将达到 1000 万美元。”[13]

6.2.3 大局观

这个已经宣传了很久的“软件带动硬件”策略被人们视为是山内溥挑选岩田聪作为接班人的原因之一，现在这个策略终于落实了。与此同时，和之前预测的一样，PSP 并没有成为 DS 的真正对手。

在日本的游戏排行榜的前十名中，DS 上的《动物森林》（*Animal Crossing*）和《脑力时代》占据了统治地位，此外还有 6 个游戏是任天堂主机上的游戏。据日本贸易振兴机构的估计，到 2006 年的 9 月，仅日本本土的 DS 销售量就达到了 1150 万台，而海外则售出了 1530 万台。2007 年年初，DS 的销量超过了索尼 PSP，让索尼不得不再次降价 15%以应对。

随着 DS 的流行，游戏续集也是层出不穷。虽然川岛教授拒绝了数个续集的提案，但是《脑力时代 2》还是如期在 2007 年上市了。随后，任天堂又发布了《脑力小时代》（*Brain Age Express*），这个游戏把这些系列分成了数学和艺术两个版本。就连岩田聪本人也被这个游戏的意外成功给惊喜了一把。

“并不是任天堂的每个人看到《脑力时代》后都会说‘这个会火’，”他说道，“很多玩家的乐趣来自于不断创造新的时间记录，就像你玩赛车游戏一样。”[14]

有的玩家会在游戏中的大脑年龄达到最高峰（即 20 岁）的时候就罢手不玩了，但是后来分出的两个版本则再次挑战了玩家的强项，这样玩家的热情就能一直保持下去。



总的来说，共有 16 款各不相同的 DS 游戏的销售量超过了 100 万份。到 2005 年的时候，这样的势头终于使得任天堂的本土游戏软件市场占有率达到了 54%（主要是掌机游戏），超过了索尼，重返游戏市场霸主宝座。《动物森林》起初是在 N64 上发布的，在经过了 8 年的漫长发展之后终于登陆 DS 平台，并热卖了约 1500 万份。而像《全等记忆》（*Photo Memory*）和《汉字入侵》（*Kanji Invasion*）这类游戏则是把复古的《太空侵略者》（*Space Invaders*）给重新包装了一下，配备了更精确的图形和更好的操控性。

《雷顿教授与不可思议城镇》（*Professor Layton and the Curious Village*）从 2007 年初发布开始就成为了 DS 上卖得最好的解谜类游戏。这个游戏包含了类似福尔摩斯和华生这样的侦探组合，不但吸引了小孩，也引起了大人们的好奇。到 2009 年的时候，《雷顿教授》系列仅在美国就售出了 140 万份，还催生了一部电影。这部电影由《口袋妖怪》的制作人久保雅一担任制作。

DS 的移动信息功能让很多以前不能玩游戏的地方都接受了它，比如学校或者博物馆，这使得一般人和专业人士都对它喜爱有加。在东京女子学院（一家女子初中），学生们用学校发的 DS 游戏机来学习英文，而这些软件则

是由日本领先的外语教科书公司 New Horizon 制作。

毫无疑问，比起为了考试而去死记硬背的学习和复习，这些年轻的女孩儿们会更喜欢用触控笔和软件来对学习的内容进行深刻理解。老师们对于这些有趣的电子课程和学习方法大加赞赏，希望能有更多类似的软件。而这个游戏机虽然还是只能在英语课上用并且不能带出学校，但是软件却可以带回去复习，所以又导致了要在家里另备一台 DS 的需求。

对于日本的 15 000 所初中和高中来说，大部分的课程安排都是由当地的教育委员会来决定的，但是 DS 的横空出世则可能让这些课程表上出现游戏机的身影。这一点完全是意外的收获，就和当初东京迪士尼世界出人意料地成为了很多学校远足的目的地一样。虽然说并不是所有的学校都统一把 DS 纳为学习工具，但是对于这样一个本来严肃得几近死板的地方来说，每多一个学校采纳新方法都是很大的进展。



“DS 很有趣，还能帮我背单词，”13 岁的高桥加奈子在 DS 的学校试玩活动上告诉我，“还有数学游戏，肯定也很好玩。”

任天堂及软件厂商们计划，到 2009 年 DS 上将会发布超过 60 款教学软件，学科包括英语、日语、数学等。Paon、Plato、育碧软件甚至连 Berlitz 都为 DS 开发了英语培训游戏，而语音识别功能则更是成了必需品。

三年之内，DS 就不断打破传统的销售预期和市场饱和度，这迫使任天堂开始思考新的战略，即如何让每个家庭购买多台掌机。岩田聪称任天堂的目标是个人玩家，而不是家庭玩家。

“我们希望能把 DS 做成电子游戏史上卖得最好的主机。”他这样说着，但是却并没有给人狂妄自大的感觉。[15]

总体上看，日本的游戏机销售仍然在持续缩减，因为三大巨头都正在准备着各自的下一代电视游戏主机。不过，掌机的销售却第一次上浮了，而且掌机的软件销量也超过了家用机。在海外，DS 的竞争对手很快就成了任天堂自己，因为 Game Boy 的广大玩家群体还需要时间来适应新的掌机。

岩田聪说：“在世界上所有的国家和地区中，美国从 GBA 向 DS 转型的速度是最慢的。”[16]

到了 2006 年 9 月，美国的 DS 的软件销售量终于第一次超过了 GBA，而欧洲的销量也正逐渐接近。任天堂对于 2006 财年的净利润预期是 8.5 亿

美元，因为当年 DS 的销售量大涨了 20%。后来的事情证明，这个预测还是比较保守的。

作为掌机生活化战略的措施之一，任天堂开始发布不同版本的 DS 掌机来推进销售。这些版本的功能各有差别，而主要的关注人群则是女性。《口袋妖怪》系列把 Game Boy 放到了年轻女孩儿们的手上，而要想把玩家人群延伸到成人的话，DS 则是必不可少的。

长期以来，女性玩家总是被游戏业界忽略和轻视。据估计，到 2006 年，游戏玩家中只有三成是女性，但是在 DS 玩家群体中，女性的比例则要高很多。DS 的玩家越来越多，游戏也越来越多，什么炒冷饭的人物啦，赛车啦，打架啦，无所不有，而 DS 掌机的外形也在这个过程中起了变化。

6.3 DS LITE

2006 年 3 月，任天堂在日本发售了 DS Lite（意为“DS 轻量版”，下称 Lite），这个版本比原版要薄很多，主要考虑到了女性玩家对于操作和外观的需求。这个比原版还要轻 21%的 Lite 版本看上去更像是 PDA 了。这台机器的颜色包括了蓝绿色和珊瑚色。虽然说这也许并不是为了照顾女性人群而设计的，但是任天堂确实笼络了一大批觉得粉色系的 DS 更好看的女性玩家。



有一些“女性想要的”版本确实有性别歧视或者性别成见的嫌疑，比如粉红色的施华洛世奇版 DS Lite，但是大部分的软件还是非常尊敬女性的。

Lite 听起来名字小，名气可不小。女性们把这台机器看做是一个代表着高尚生活方式的小工具，而不是像索尼的 PSP 或者早期的 Game Boy，因为这些掌机总会让人把它们和某个特定的年龄段、生活习惯或者性别联系在一起。日本本土的软件有一款叫做《我的家庭记账簿》（*My Household Expense Book*），这个软件提供了基本的收支记录和财务规划，还有一款叫做《股票课程》（*Stock Trading Lessons*），这个软件则把家庭管理和投资能力比喻成了力量值，而不仅仅是赚钱的手段。

不过，科乐美的《梦幻美肤》（*Dream Skincare*）这个化妆顾问软件不但为女性们提供了日本化妆大师佐伯池住（Chizu Saeki）的皮肤保养和保持弹性的小贴士，也用 40 美元的价格为整个游戏行业的脸上贴了金。这个开发了《合金弹头》（*Metal Gear Solid*）的公司所开发的新软件使用了包括体温

和荷尔蒙平衡度等各种数据来确定皮肤最好的日期，这样人们就可以安排婚礼或者毕业典礼，而且每天还送上化妆的各种小贴士。

这个游戏只是后面那一大堆健康类软件的前奏。这些软件让任天堂的财务状况容光焕发。Intelligent Systems 的《脸部锻炼》则包括了表情专家犬童文子对于“素颜派”的各种贴士，除了帮助这部分人群用脸部肌肉练习这样的自然方法来去除皱纹和其他老龄化的迹象以外，还可以让她们笑得像日本百货公司门口的纸人模特那样甜美。

其他的 DS 游戏还包括《视力训练》（*Sight Training*）和《极速注目》（*Flash Focus*），顾名思义，这两个游戏都是锻炼视力的，而且都由石垣尚男教授监制，这位爱知工业大学的教授因为训练运动员而闻名。而对于那些想要从内而外提升自己的人们，则有日本的 *AnAn* 杂志发布的《女性能力急上升!》（*Female Power Emergency Up*!）游戏。这个游戏旨在帮助女性玩家在三个月之内提升自己的个人性格和修养，做 15 分钟的题，玩家就可以从 50 种性格类型中选择接近自己的。



这类游戏潜意识在说这些玩家有改变自己的行事方法或者性格的需要。不过任天堂并没有让玩家们去通过自我反省来提升价值，而是继续为这些自认为不够完美的人们提供着他们想要的东西。比如，东京的 Dimple Entertainment 就发表了一个游戏《DS 疗法》（*DS Therapy*），这个游戏可以给玩家提供一个倾听者，不，实际上是四个虚拟的倾听者，分别是柯达、萨雅、舜和蕾娜医生，这些虚拟医生将听玩家们（无论男女）倾诉烦恼并进行分析。分析的主题包括爱情、亲情、友情和金钱，而玩家每天将收到一份心理稳定度的报告，当然这个结果仅供参考。

任天堂创造了更加有性别针对性的软件和游戏，比如说礼仪训练以及美食菜谱等，同时又在全球广告中启用了像妮可·基德曼等优秀女性代表，希望能继续拓宽 DS 的玩家群体。在有些国家，DS 面向女性的推广方式已经开始收到效果，比如 TNS Worldpanel Entertainment 的调查就显示，在 4 年时间里英国的软件消费者中女性的比例增长了 67%。这也为游戏行业带来了三分之一的女性玩家。

在韩国，Lite 的销售本来是很不错的，因为任天堂在 2006 年 7 月设立韩国办公室之后，就把 Lite 作为了进军韩国的切入点。虽然按人均计算韩国

是世界上网络普及度最高的国家，但是任天堂却一直没有发布韩语版的主机。一直到 2007 年 1 月，任天堂才在韩国发布了 Lite，这成为了任天堂进军韩国这个蓬勃发展的移动市场的先头部队。

由于启用了知名的演员来宣传 Lite，这个本以网络游戏而闻名的国家也接受了 Lite，在 4 个月内就售出了 27 万台，到来年 4 月的时候更是达到了 140 万台，平均每个月 10 万台。不过，盗版软件也随之猖獗起来，这限制了 Lite 及相关游戏的销售。2007 年 9 月，任天堂的韩国分部要求首尔检察机关更严厉地打击盗版网站，并要求政府更严格地进行海关检查。

有行业观察人士称，任天堂对韩国发售的主机进行了限制和区域锁定，只能玩韩语的游戏，这使得 Lite 销售难有更大的突破。大约有四成的玩家会修改他们的游戏机以支持更多的游戏，对此任天堂并没有发表意见，只是说不会为改版机提供支持服务。

6.3.1　DS大变身



Lite 提供了 4 种不同的亮度级别，而且从技术上来说，电池的容量比前代多 20%。但是，岩田聪却做了一件颇有山内溥遗风的事情，那就是在即将大批量生产大屏幕 Lite 之前突然将其喊停，原因是全球人们对于小屏幕版本的 Lite 的需求仍然非常庞大。

“作为一个长期参与产品制造的人来说，我知道要设计师们接受自己创造的东西最终不能生产有多么难。”他后来对一个设计团队说道，“现在仍有大量的顾客正等着购买 Lite，但是我们却没办法跟上。我必须下这个艰难的决定，大屏幕版本的 Lite 将不再保留‘待生产’的状态。它将被取消。”[17]

DS 的下一个版本变成了 DSi，该项目由任天堂开发技术部的桑原雅人带领，研发从 2006 年年末的时候开始。到 2009 年这台主机正式发布时，任天堂在全世界已经卖出了 1 亿台 DS 系列掌机。

桑原雅人的团队接到的任务是保留和现有游戏的兼容性，但是又必须能有新的东西吸引玩家们进行购买。对于 DS 来说还有什么东西是新鲜的呢？

答案是摄像头。桑原雅人的团队为新掌机设计了两个摄像头，一个是外部摄像头，用于拍照，而另一个则是内部摄像头，用于自拍或者在玩游戏的过程中拍照。和有些日本的社交网站一样，玩家可以选择为照片加上好玩的

修饰，进行对比或者直接保存，不过这个功能最初只允许在任天堂的游戏机之间相互共享照片。

手机上的那种扭转式摄像头（swivel camera）由于成本和耐用性方面的考虑而没有被采用。照片的分辨率被限定在了 30 万像素，以保证能持续地对照片数据进行处理。这样低的分辨率也很明显地表明了摄影并不是 DSi 的设计目标之一。

不过，岩田聪却强调了这个设计的好处。

“我们的分辨率没什么大不了的， DSi 的摄像头只有 30 万像素。不过，DSi 的软件中却附带了 11 种特别的镜头。”[18]

任天堂称高分辨率的照片需要占用更多的内存，这样就会限制这台游戏机的整体性能，而这个摄像头已经足够用了。岩田聪强调，添加摄像头的真正目的是为了给这台掌机添加一些拟人化的感觉。



“对于原来的 DS 来说，触摸屏就是它的触觉，而麦克风就是它的耳朵。”他说道，“我记得有人跟我说过应该给这台掌机加上眼睛。现在我们加上了两个——一个在外壳上，一个你翻开盖子就能看到。”[19]

DSi 提供的功能让它也成为了智能手机的竞争者——只不过它不能用来打电话。这台新掌机的 LCD 屏幕比手机更大而价格也更高（约合 200 美元），还包含了一些升级，比如使用了喇叭孔来提升外放的音质等。在宫本茂的推荐之下，任天堂又为这台主机添加了一个 SD 卡插槽，这让这台主机的音乐播放功能得到了更好发挥。

新主机在设计上的迅速变化被人们称为“掀桌子行动”，这也是宫本茂著名的工作方法的一种。在这种思想的影响下，设计团队确保了 DSi 的与众不同。任天堂的机器一直都以互联网络连接性而为人称道，20 年前的 NES 就有炒股软件了，不过任天堂自己也知道自家机器的网络速度和信号质量一直都是个问题。

2006 年 10 月，任天堂开始在 DS 和 Lite 上提供浏览器，不过反响却非常差，就算是花 40 美元加 8M 的内存，速度仍然非常慢。而新掌机 DSi 则不同，任天堂一开始就注意到了一些基本的互联网需求，比如电子邮件和搜索，并专门做了优化让这些功能开机即用，这又成为了 DSi 的一个卖点。

6.3.2 浏览器

DS 上的浏览器由挪威公司 Opera 开发，这个浏览器证明了原版 DS 确实效率不高。最后，由任天堂环境制作部的白川英一所带领的团队把 DSi 的反应时间减少到了六十分之一秒。

这台第三代 DS 掌机的宣传启用了流行歌手碧昂斯，此外，不但机器更薄，而且游戏的选择也达到了 850 多个。为了吸引更年轻的玩家，DSi 上的浏览器被做成了类似于"入门级"的感觉，而且父母还可以为其添加内容过滤器，以免孩子浏览到不适的内容。而对于成年人来说，这台主机的"在线商店"可能更有吸引力，当然这也为任天堂带来了源源不断的收益。

"如果玩家们多玩他们的 DSi，多买软件，那么我们的生意就将越做越大，而且机会也会越来越多，新的玩家也会随之加入进来。"岩田聪这样说道。[20]

为了做到这一点，任天堂创造了一套个性化用户界面，称为"我的 DS"（My DS），希望能让掌机反映出玩家的个性和喜好。总的来说，DSi 并没有推翻原版的 DS，但是却推翻了一个一般的市场规律，即只有在旧的主机失去吸引力的时候主机公司才会推出下一代。



岩田聪称，DSi 保持了掌机市场的红火，仅仅登陆欧美两天就已经在这两地卖出了 30 万台。而各种新的功能，比如说博物馆地图、旅游指南和优惠券的发放都成了可能。

岩田聪说道："一个硬件产品发布五年之后，价格就会逐渐下降，而需求也会慢慢消失。这样的循环发展到今天，已经成了某种市场标准。但是谁说我们就不能跳出这个圈子呢。发布了 DSi 之后……我们基本上保持了 DS 产品线的红火势头。"[21]

2009 年年末，DSi LL 首次亮相，这个版本的屏幕大小超过了苹果的 iPhone，达到了索尼的 PSP 差不多的大小。2010 年 3 月，DSi LL 正式登陆美国市场，售价 190 美元。有传言称任天堂把屏幕做大的原因是为了照顾年龄较大视力较差的使用者，因为《脑力锻炼》和《DS 简易字典》（*DS Easy Dictionary*）都预装在了这台新主机上，而这些软件通常在年龄较大的使用者中比较流行。不过，任天堂却辩称放大屏幕是为了能让多人同时进行游戏。这台新主机配备了两根触控笔，并为网页浏览优化了设计。

6.4　创新为王

从总体数字上看，仅 2006 年 4 月到 2007 年 3 月，任天堂的销售额就超过了 81 亿美元，而前一年的销售额也高达 43 亿美元。在 2008 年 4 月结束的这一财年中，这家京都巨头的纯利润几近 48 亿美元，平均年增长额超过了 70%。这个数字已超过了两年前的销售额。任天堂预计来年的利润将超过 51 亿美元，因为钱就像下雨一样不断从天上飘下来。

这些数字更加强调了 DS 前无古人的统治地位，随着市场份额不断地扩张，它已超越了传奇一般的 Game Boy。而从统计数字上说，现在的 DS 就等于整个掌机市场。2005 年，掌机市场已经占到了整个电子游戏主机市场的 52%，而有些市场评论人士则开始说几大巨头正在研发的大型游戏机将不再是游戏行业的风向标。这些主机们的命运将和固定电话一样，被扔到屋子的某个小角落，而和手机的大小和功能相似的移动游戏机将成为游戏行业的新标准。



在人口 1.25 亿的日本，每 5 个人中就有 1 人买了 DS。虽然这个比率在人口 3.3 亿的美国要低一些，但是仍然达到了 10 比 1。由于 DS 大获成功，任天堂的股票也跟着疯涨，光是 2006 财年其股价就翻了一倍，让山内溥和一众国际投资者赚得不亦乐乎。

他们还会继续快乐下去，因为任天堂此时正在准备一场电子游戏行业的“革命”，主角则是其下一代的电视游戏机。如果顺利的话，任天堂将从索尼手上重新夺回 20 世纪 90 年代输掉的主机之王宝座。不过战争的对手可不止索尼，除了 PlayStation 3 之外，喘过气来的微软也将先于二者派出最新的 Xbox 360 来抢占市场。大战即将到来，而高达数十亿美元的研究投入也终将得到回报——请听下章分解。

参考文献

[1] Satoru Iwata, address to Foreign Correspondents Club of Japan, December 7, 2006. Courtesy of FCCJ Archives.

[2] *Nihon Keizai Shimbun,* July 2003; available online: http://spong.com/article/5186/Yamauchi-on-Famicom-PSP-and-more; access date: August 20, 2010.

[3] Olga Karif, “Nintendo DS; Got Game, Will Travel,” *Business Week,* January 27, 2005;

available online: www.businessweek.com/technology/content/jan2005/tc20050127_8481_tc117.htm; access date: August 28, 2010.

[4] Nintendo, *2004 Annual Report,* June 29, 2004, p. 5; available online: www.nintendo.com/corp/report/fiscal2004.pdf; access date: August 18, 2010.

[5] Steven Kent, "Nintendo Unveiling a New Portable," USA Today, May 11, 2004; available online: www.usatoday.com/life/lifestyle/2004-05-11-nintendo-ds_x.htm; access date: August 20, 2010.

[6] Craig Harris, "Official Nintendo DS Launch Details," IGN, September 20, 2004; available online: http://ds.ign.com/articles/549/549919p1.html; access date: August 28, 2010.

[7] Iwata, address to Foreign Correspondents Club of Japan.

[8] IGN Staff, "The Nintendo Reggie-lution," May 13, 2004; available online: http://cube.ign.com/articles/514/514769p1.html; access date: August 20, 2010.

[9] Peter Rojas, "The Endgagdet Interview: Reggie Fils-Aime," Endgagdet, February 20, 2006; available online: www.engadget.com/2006/02/20/the-engadget-interview-reggie-fils-aime-executive-vice-preside/; access date: August 20, 2010.

[10] Iwata, address to Foreign Correspondents Club of Japan.

[11] Satoru Iwata, GDC Keynote Speech, March 23, 2006; available online: http://kotaku.com/162642/iwatas-gdc-keynote-transcribed; access date: August 18, 2010.

[12] Ibid.

[13] Iwata, address to Foreign Correspondents Club of Japan.

[14] Yasuhiro Nagata; "Iwata Asks: Special Edition Interview: Turning the Tables: Asking Iwata," n.d.; available online: http://us.wii.com/iwata_asks/special_edition_interview/; access date: August 20, 2010.

[15] Iwata, address to Foreign Correspondents Club of Japan.

[16] Ibid.

[17] "Iwata Asks: Nintendo DSi XL: The Phantom 'Extra Large' DS Lite," n.d.; available online:www.nintendodsi.com/iwata-asks-chapter.jsp?interviewId = 4&volumeId = 1&chapterId = 1; access date: September 5, 2010.

[18] Nintendo News, "Nintendo Introduces Dsi," February 10, 2008; available online: www.nintendo.co.uk/NOE/en_GB/news/2008/nintendo_introduces_dsi_9691.html; access date: August 20, 2010.

[19] "Iwata Asks: Nintendo DS: Chapter 1: Hardware; 1. Two Cameras and an SD Card," n.d.; available online: www.nintendodsi.com/iwata-asks-chapter.jsp?interviewId = 1&volumeId = 1&chapterId = 1; access date: August 20, 2010.

[20] Yasuhiro Nagata; "Nintendo DS: Volume 4; Asking Iwata; 1. Turning the Tables:



Asking Iwata," n.d.; available online: www.nintendodsi.com/iwata-asks-chapter.jsp?interviewId = 1&volumeId = 4&chapterId = 1; access date: August 20, 2010.

[21] Satoru Iwata, "Financial Results Briefing for Fiscal Year Ending March 2009" (presentation), p. 4, May 8, 2009; available online: www.nintendo.co.jp/ir/en/library/events/090508/04.html; access date: September 5, 2010.



第 7 章

第三条路

除了任天堂以外，大部分主机制造商在打“主机战争”时采取的策略都是硬件上亏钱，然后软件上再赚回来……当然前提是你要有运气赚回来。想参加这样的战争的公司必须有足够的经济能力、大量的战略资本，还需要忍耐长时间的亏损，并等上数年的时间来收回成本。所以，亿万富翁比尔・盖茨当年把任天堂列为微软的主要竞争对手也就不足为奇了。



盖茨说这话的时候（20 世纪 90 年代），他才刚刚登顶福布斯杂志的富人排行榜。有报道称他想要购买任天堂的股份，但是山内溥当时并不愿意——或者我们应该说他从来就没有愿意过。盖茨并没灰心，而是在新世纪即将到来的时候让微软也开始做游戏机。这是微软技术战略的一部分，这家公司希望能够把所有产品集成为一个家用娱乐中心，并引领整个市场。

其实，微软、任天堂和野村综合研究所曾经在日本合作组建过一家小公司。这家公司从 1996 年 7 月起为人们提供基于卫星的娱乐和互联网服务，但是 1998 年就失败了。任天堂又转而同其他的公司合作，不过都没啥好结果。2001 年，任天堂甚至想要把游戏带到手机上，并和日本手机业的第二名 KDDI 进行合作。不过，此时的在线游戏对于任天堂和整个手机行业来说都还是一个无人涉足的雷区，机会确实有，但是要做好很困难，而且做好还不一定就能有收获。

与此同时，微软自己也停止了早前与索尼进行的电子游戏合作计划。但是微软一直在开发并销售自己的电脑游戏软件，其中最著名的就是《微软飞行模拟器》（*Microsoft Flight Simulator*），这是一种从电脑诞生的时候起就已经存在了的游戏类型。现在，微软希望能继续深入挖掘游戏市场，为此，它开始逐渐加大在游戏机上的投入。

7.1 XBOX

1999 年 3 月，微软的一个高级团队提出了研发 Xbox 的想法，希望把游戏变成这家公司五大消费产品部门的一分子。随后，一个名叫“中途岛项目”的开发计划诞生了，这个名字取自著名的二战战役“中途岛海战”。在这场战役中，美国重新获取了太平洋战区的主动权，并开始解放被日本军队占领的地区，这正好影射了当时游戏业的光景。

软件业巨头加入混战，这让少数人着实吃了一惊，因为他们觉得微软的潜力不只会让它征服软件行业，还将让它征服游戏机这个复杂的内容发布平台，而如果能取得成功，这个真正的多媒体平台将成为每个家庭的必需品。虽然就在这个时间前后，在主机战争中曾经辉煌的战士世嘉决定撤退，但是微软将用行动证明它和世嘉截然不同。1975 年，盖茨和保罗·艾伦创立了微软，这家公司很快就成为了令对手闻风丧胆的敛财机器。这家公司对于成功所需要付出的金钱代价绝不会皱眉头，虽然自己做主机的战略和以前为别家主机做游戏的战略又有很大的不同。



虽然有着高达 360 亿美元的资本来为成功铺路，但是自己做主机并由其他厂商来提供关键的部件，这样的游戏不但昂贵，而且微软以前没有玩过。微软那种雷厉风行的企业精神虽然让微软的产品卖到了世界的每个角落，也让盖茨从一个辍学生变成了史上最成功的商人之一，但是现在却是时候改变一下了，或者至少放松一下。

微软和多家游戏、芯片、电脑厂商和零售商进行了接洽，讨论游戏机的计划。很多公司都认为想要赶上现在的业内领跑者，在硬件上遭受的损失就有可能会超过 30 亿美元。这个估计是正确的，它最终让微软暂停了主机的发布，并且把游戏部门的人手增加到了约 1000 人。

盖茨虽然自己本人以前不玩游戏，但是现在也开始说起游戏的好话来了。他说在把孩子们都哄睡了之后，他还会和自己的妻子梅琳达一起玩微软测试版的游戏好几个小时。不过，如果刻薄点说的话，微软对于游戏越来越大的兴趣其实是因为担心索尼的 PS2 将会称霸家庭市场，最后挤掉低端的电脑，也挤掉微软所有的裙带关系，因为数码一体化时代的到来不但影响了家用娱乐，也影响了各类办公场所。

2000 年，为了表示微软想要攻占家用机市场的愿望，拥有斯坦福大学 MBA 学位的微软高管罗比·巴赫（Robbie Bach）被指派为微软游戏部门的副总裁，负责开拓电脑游戏、在线游戏和电子游戏的市场。此前，他曾领导微软 Office 软件的市场宣传，随后又负责管理微软的消费软件和电脑游戏生意。

7.1.1 从软件到硬件

在尝试找电脑制造商帮忙制作游戏机失败之后，巴赫和他的同事们说服了微软的管理层，称微软必须自己来开发游戏机。巴赫得到了 5 亿美元的宣传资金，并由麦肯广告①牵头，开始宣传即将上市的新主机。虽然说巴赫自己并不玩游戏，但是他不但精通技术之道，也精通媒体之道。

他证明了自己在由年轻人组成的六个团队中的公众领导地位。不管是开发工具还是和软硬件厂商的合同关系，只要是游戏相关的事务都由这些团队负责。到 2000 年 5 月 E3 游戏展的时候，巴赫已经开始宣传一年以后才会正式亮相的 Xbox 了。同时，他还谈到了这台机器上可能发布的大规模在线游戏，这种游戏可以让成百上千的人们同在一起像伍德斯托克音乐节（Woodstock）那样狂欢。



Xbox 并没有跑 Windows 系统，也没有键盘或鼠标。主机正式发布的时候有约 20 个游戏，定价不到 300 美元。

巴赫说道："我们生产Xbox的成本会比索尼主机的生产成本要低很多，因为我们的部件都是现成的②。"[1]

尽管如此，分析人士们仍然认为这家公司每卖一台主机就会损失约 100 美元，因为据说盖茨在这台主机正式发布之前，曾要求这台主机的图像性能必须要达到竞争对手主机的三倍。和电脑比起来，Xbox 内置了一块英特尔的 CPU，64 MB 的内存，10 GB 的硬盘，一块英伟达（Nvidia）的显卡和一个 DVD 播放器，此外还配备了局域网连接用的网卡。这样的配置也许在今天不怎么样，在那时却比普通的电脑要强一些的。而任天堂一直回避的在线游戏则成为了微软的宝藏。2002 年年末，Xbox 专用的"Live"网络游戏服务正式启动。

---

① McCann-Erickson，国际性综合广告代理商，在多个国家都拥有广告网络。

② off-the-shelf，指从第三方厂商购买而不是自己生产。

巴赫希望 Xbox 最终能攀上家用主机的顶峰，和微软的游戏发行商角色相互照应，也加入 MSN 和 Windows 的成功者行列。不过，微软自己的电脑游戏却没有直接发行到这台新主机上，尽管它们能被移植并加上多人对战的玩法。

“Xbox 把微软带入了人们的客厅和休息室中，人们坐在离电视机三四米的距离，然后三三两两一起玩游戏，”巴赫说道，“而电脑吸引的是喜欢在桌子后面玩游戏的玩家。这种玩家一般喜欢玩单人游戏。”[2]

2001 年年末销售旺季的时候，微软卖出了约 150 万台 Xbox，但是 PS2 比这台主机早发布了 18 个月，在这个关键时间段中，PS2 已经汇集了一些重量级作品的续集，比如《侠盗车手》（*Grand Theft Auto*）和《GT 赛车》（*Gran Turismo*）。有业内观察人士称，在随 Xbox 一起发行的 20 个游戏中很少有吸引人购买主机的佳作，尤其是在这个游戏多得让人眼花缭乱的市场。



微软给那些在 Xbox 上开发游戏的厂商们提供了不少经济上的鼓励，这和索尼当初用于成就 PS 平台的那种策略类似。无论这个策略是否真的有效，至少有一个游戏确实帮助 Xbox 抓住了人们的眼球，并为这台主机的在线游戏功能铺平了道路。

7.1.2　闪耀的光环

Xbox 的第一个热门游戏是 Bungie Studio 的科幻游戏《光环》（*Halo*）。这个游戏本是电脑游戏，但是重新为 Xbox 设计成了第一人称射击游戏。为了发展自己的游戏事业，微软收购了芝加哥的 Bungie Studio（1991 年成立）。2002 年 9 月，《光环 2》的开发计划确定，并在两年多一点的时间之后正式发行。这个游戏成为了 Xbox Live 服务的重要推动力量。

微软希望以后自己可以负责约三分之一的 Xbox 游戏，同时和另外 200 多家三方游戏厂商进行合作，因为这些厂商的水准常常不能确定，而且偶尔还会错过发布时间。最后，微软甚至让小游戏厂商也加入到了它的在线游戏零售商店中，不过它也没放弃收购的步伐。2002 年 9 月，微软以 3.75 亿美元的价格收购了英国的游戏厂商 Rare。

Rare 曾经创造了数个 N64 的热门游戏，包括《007 黄金眼》（*Golden Eye 007*）、《班卓熊大冒险》（*Banjo-Kazooie*）以及《大金刚 64》（*Donkey Kong 64*）等。作为微软收购 Rare 合同的一部分，任天堂卖掉了其所拥有的这家

英国家族企业 49%的股份。任天堂和 Rare 的关系曾因为游戏预算的问题而直线下降，甚至有传闻说 Rare 曾在 2000 年的时候送给任天堂一张明信片，上面画着一棵圣诞树，下面挂着一个黑色的盒子。

与此同时，微软则意识到了失去这家公司对于任天堂可能造成的巨大打击，并不断宣扬说两家公司是不同的，Xbox 的游戏将围绕更广泛的玩家群体来设计。

"和任天堂不同，我们不会只做小孩游戏，"巴赫说道，"Xbox 将彻底改变电子游戏，就像 MTV 曾经改变音乐那样。"[3]

为了实现这样的豪言壮语，微软花费了大量的时间和金钱。而到了新世纪第一个十年快结束的时候，MTV 已经很少放音乐了，更多的则是在播放真人秀节目。这时，Rare 发表了第一个 Xbox 游戏《抓鬼记》（*Grabbed by the Ghoulies*），但是并没有引起什么反响。很多观察人士说，任天堂能摆脱这层关系真是幸运，现在这个问题该微软来解决了。



美国任天堂的社长荒川实在离开任天堂 20 多年后的一个夜晚接受采访时说道，有一个华盛顿州的大亨正在游戏行业邯郸学步："微软现在正在烧钱，但是他们还没入门。"[4]

不过，Xbox 和任天堂的 GameCube 几乎同步发售，其销量则很快就在第一个假期旺季达到了后者的水平，而两家公司现在都希望能争取世嘉退出所空出来的市场份额。

世嘉在和任天堂保持着关系的同时又和微软展开了合作，而美国世嘉当时的社长彼得·摩尔（Peter Moore）也在 2003 年的时候加入了微软。世嘉（70 个支持微软的游戏公司之一）随后和微软签订了一份战略合作协议，并承诺将为 Xbox 平台开发 11 款新游戏以及更多的在线游戏。

为了 Xbox 能有更好的发展，微软在 2002 年 4 月降低了部分地区的 Xbox 售价，并在降价行动之后紧跟着采取了和任天堂类似的推广策略，那就是购买主机的玩家只需添一点钱就可以获得"感谢回复大礼包"，包括两个游戏和一个额外的控制器。微软采取了这样的策略，只希望能快速获得玩家们的青睐。

7.1.3 eHome

为了能占领市场的有利地位，微软设立了一个 eHome（e 家）部门，

并为其指派了 200 名工程师。这些工程师将把索尼作为目标，并将制定一套和索尼类似的家庭一体化战略。而 Xbox 这台由巴赫、Xbox 首席技术官西姆斯·布莱克利和吉·阿拉德担任技术指导的主机将是这个战略的核心组成部分，也将成为衡量这个战略成败的重要因素。

才不过 30 岁上下的阿拉德在 20 世纪 90 年代初的时候加入了微软，并很快就因为提出互联网时代的一体化机遇而受到了高层的注意，他带领了微软的第三方游戏开发团队和后来的 Xbox Live 服务团队，随后又负责推出了微软的 Zune 随身听，不过这个用于和苹果 iPod 竞争的产品最后并不成功。

年轻的阿拉德的言行常常代表着微软的巨大野心和面对新时代时的自信，这可以从他对索尼总裁平井一夫豪言壮语的反驳中看得出来①。他的言论常常引起争议，就像汽油弹一样，而目标则是索尼或者任何微软前进道路上的挡路者："我每天早上之所以能按时起床上班，就是想看到久多良木健的辞职信。我会给这封信装上边框，然后挂在我办公桌的旁边。"[5]



2002 年 11 月，阿拉德负责的 Live 服务正式上线，并在两年内聚拢了 100 万的注册用户。同时上线的还有一个街机网络销售系统，可以让用户下载游戏。不过，微软也承认 Xbox 在电子游戏方面只是马马虎虎。据阿拉德说，微软的第一台主机一开始就处在不利地位，但是新的代号为 Xenon 的主机就不会了。

"我们的第一代主机进入市场的时间迟了很多，就像我们球队队员们还在系鞋带就被踢出季后赛了一样，"他说道，"但是下次就不同了，18 个月的领先优势将不复存在。当发令枪声响起的时候，我们都将在同一起点上进行竞争。Xbox Live 服务反而会让我们占据在线游戏的先机。"[6]

与索尼、任天堂从前的遭遇不同，金融市场认为微软的路没有走错，估计 2002 财年微软的收入达到 90 亿美元，而次年的甚至更高。同时，微软的股票价格在一年之内也狂涨了 50%。（这个势头后来还继续着。到 2004 年年末的时候，由于微软按每股 3 美元付给了股东们共约 326 亿美元红利，希望这些投资者能把这些钱再投入回微软，这再次成功地推涨了微软的股票。不

① 这段话可在第 4 章结尾看到。

过也有例外，比如微软董事长比尔·盖茨说，他会把他分到的 33 亿美元捐给慈善机构。）

盖茨不仅成为了 Xbox 在美国的宣传先锋，还在海外地区为这台主机摇旗呐喊。他王婆卖瓜地称赞了自家主机上的多人游戏，比如 *Fuzion Frenzy*，一个被视作任天堂《马里奥派对》（*Mario Party*）竞争对手的派对游戏。2001 年年初的时候，他亲自在东京首次宣布了 Xbox 的计划，并称在 2002 年 2 月这台主机正式登陆日本（Xbox 两个对手的家乡）之时，将会有多家日本本土的游戏厂商的游戏。

这个主机在日本的售价约合 260 美元，比 GameCube 和 PS2 都要高，在刚上市的头三天中卖出了 12.3 万台。面对这个世界第二大经济体，微软胸怀雄心壮志，希望能和日本的电信巨头 NTT 通讯公司达成合作。

不过，“中途岛项目”看上去似乎不像它同名的战役那样是美国人取得胜利。在正式发布之后，Xbox 的销量每周仅有数千台，而微软也不得不大幅调整了其销量预测：对 2002 年 6 月结束的那一财年的销量预测从最初 600 万台降低到了 350~400 万台。微软称做出这样的调整主要是由于日本的销售不力和欧洲起步缓慢。不过，很多人说这是由于 Xbox 几乎没有什么针对日本玩家的角色扮演类的游戏。



7.2 亏损确定

Xbox 的 CTO 布莱克利在 2002 年年初辞职，他说这和 Xbox 的不良表现没有关系，只是他想要在西雅图地区建立自己的软件公司。不管二者有没有关系，微软内部总是充满了各种党争，就和索尼内部的情况差不多，而在游戏上损失的高达数十亿美元的资金则更加恶化了这种状况。

微软和盖茨继续忍受着巨额赤字的煎熬，就像《公民凯恩》（*Citizen Kane*）中的查尔斯·福斯特·凯恩那样。由于游戏卖不出去，而游戏相关的研发推广费用又很高昂，所以微软估计损失了 37 亿美元，不过微软却依然坚持着这条道路。尽管到 2004 年第四季度的时候美国的 Xbox 当季销量终于超过了 PS2，但是到 Xbox 第一代结束的时候，有评论称微软的亏损已经达到了 60 亿美元。

微软进入游戏市场的头四年差不多只是建立了品牌基础，但是微软的高

管们却一直都在谈论着 40%游戏市场占有率的终极目标。下一代主机即将出炉，但是据估计，每卖一台就会损失至少 125 美元。微软管这个叫“毛利率中庸政策”，说白了就是大出血甩卖，只是不搞得那么明显而已。

好的一面是 Xbox Live 的情况还不错。这个定价 50 美元的服务很快就超过了索尼的 PS2 在线服务，并在主机世代交替之间保持了领先地位。到新世纪第一个十年快结束的时候，Xbox Live 的销售额接近了 10 亿美元，每月平均在线用户达到了 600 万。

Live 的成长和北美宽带网络的迅速普及是同步的，这样的成长也让人们对于游戏光盘的需求急剧下降。据 NPD 集团估计，光是美国的游戏光盘销售额就在 2004 年至 2005 年间骤降了 7 亿美元。同时，Live 的地盘却扩张到了 20 多个国家，让玩家们可以下载到比光盘版价格更便宜的游戏，还可以和世界各地的玩家进行沟通。



能有这样的增长，《光环2》功不可没。微软像宣传好莱坞电影那样为这个游戏砸下了血本，而这个游戏的首发销售也很争气，达到了热门大片的销售水准，甚至比有的大片还高。发售的头一天销售额就达到了1.25亿美元，这样的成功让微软的人们将这段时间亲切地称为“《光环2》的季节”。

索尼电脑娱乐的总裁平井一夫称，在线游戏很重要，但这并不是索尼的头等大事：“当你的市场份额不断下滑的时候，你才会忍不住去说未来趋势如何如何。”[7]

微软此时还没有太多的市场份额可以下滑，只是希望新的主机可以和在线服务相互配合，并慢慢产生利润。这种循序渐进的作风让巴赫的团队有了足够的空间来改良第二代 Xbox，而这一次，他们希望能够抢先上市。成立专门的游戏软件制作部门也是计划的一部分，同时在 2004 年年初的时候把支持 Live 的游戏数量增加到 50 个以上。

7.3　座次的变换

2000 年，微软开始了一系列的人事变动，首先是比尔 · 盖茨成为了董事长，而由史蒂夫 · 鲍尔默担任 CEO。人们认为这些变动将继续推动微软发展其游戏事业，因为微软的游戏部门已经逐渐摆脱了创业烧钱的阶段，并开始寻求更多的利润。确实，巴赫希望微软的下一代主机能够按时出货，并

保持较高的游戏性能，然后（在简短的缓冲期之后）就开始盈利。微软的计划是在主流游戏机的5年平均生命周期内做到这一点，而且这台游戏机将占据先机，因为它比两个竞争对手先上市。

把竞争搞得更激烈也是这个计划的一部分。美国世嘉的前总裁彼得·摩尔说，当他决定加入竞争对手微软的时候，以争强好胜、脾气暴烈而著名的鲍尔默对他进行了严厉的盘问，而主题则是微软该怎样对对手发起进攻。

“他想知道我要怎么帮微软打赢这场仗，还有就是我们怎么对付索尼。”在离开微软后，摩尔在2008年的一次采访中说道，“我们当时的话题完全锁定在了索尼身上，那次谈话根本没提到任天堂……不管是从软件还是服务的角度来看，我们都希望能阻止索尼，不让它进驻到家庭中。”[8]

微软共售出了2000万台Xbox，而索尼的PS2则卖出了8000万台。2005年，Xbox的继任者Xbox 360在家用游戏机三巨头中第一个登场，并使用了最先进的配置。它需要在前任的基础上把销量再提高一些，这样才能基本算是一台成功的主机。阿拉德为接下来20年的Xbox发展战略撰写了一篇很长的论文，而其中心思想是赢得铁杆玩家的青睐，只有他们才能促进游戏和主机的销售。



“如果我们能把最初那几百万台Xbox 360卖给真正热爱游戏的玩家的话，我们就可以最先卖出1000万台主机，”他说道，“先卖到1000万台的人就是胜者。”[9]

Xbox 360的设计由阿拉德主导，包括了标准的DVD光驱，并支持1080i的分辨率，这样的高清分辨率几乎赶上了索尼即将为PS3配备的分辨率。此外，这台主机还配备了无线手柄和外接硬盘。这台主机可以连接家用电脑，这使它具备了很好的潜质，有望成为所有家用娱乐的各种多媒体内容的总入口。这正好符合微软的家庭一体化战略。

摩尔现在已经成了微软负责市场和发行的副总裁，他为新主机组织了各种宣传活动，其中有个是正式开卖之前的“零小时”（zero-hour）活动。这个活动在加州的沙漠中举行，精选了5000名玩家参加，并在MTV上以30分钟软广告的形式进行了播放。摩尔公开表示，这台新主机只需16个月就可以卖到1000万台。他认为Xbox 360需要改进的地方是它的设计过于阳刚，应该采用更温柔一点的设计，并提供其他的颜色供用户选择。

“我们去了日本，和一家叫做 Hers 的公司一起合作，最终形成了这个凹面设计，”他说道，“我们把所有的棱角都去掉了。否则我们的买主还会是原来那 2500 万玩家，而且我们也将再损失 20 亿美元。”[10]

微软的家庭和娱乐部门已经为设计新主机花掉了 4.85 亿美元，而 Xbox 360 的发布费用又让这个数字增长到了 12.6 亿美元。

7.4 360 的销售

在 2005 年年末的时候，我在东京举行的一次路透社技术峰会上见到了罗比·巴赫。他告诉我，问鼎游戏业一直都是微软的目标，无论过去有多大的损失，也不管现在的市场占有率是多少。巴赫的旁边就放着一台薄款的白色 Xbox 360，他说如果主机能和一部分游戏抢在对手的主机之前上市，微软就有希望实现这个目标。



“我们查看了一下随主机发布的游戏，有 15 到 20 个，然后年底的时候差不多是 25 到 40 个。我觉得，有了这么些游戏，我们就有了一大优势，”他说道，“我们为 Xbox 360 设定的目标是全球第一。这也是我们从做游戏开始一直没有改变的目标。Xbox 就是我们向目标迈出的伟大第一步。”

巴赫也明白索尼的 PS3 将是 Xbox 360 的主要对手，同时他认为，微软的对手们都是属于单产业的公司。

“索尼是一家伟大的公司，竞争也将会很激烈，但是我们认为自己的产品和游戏可以赢得最后的胜利。”他说道，“说白了，索尼和任天堂一家是消费电子产品公司，而另一家是玩具公司。他们并不是硬件、软件、服务通吃的公司。”

微软和三家日本游戏业领先的厂商达成了合作，并希望将他们的代表作《最终幻想》系列（史可威尔艾尼克斯）、《生化危机》系列（卡普空）和 *Lumines*（Q Entertainment）系列在 360 上独家发行。巴赫说，虽然 Xbox 确实不怎么吸引日本玩家，也不怎么吸引日本的游戏厂商，但是在第一代主机的失败之后，他开始能看到一点点希望了。

“第一代 Xbox 并没有为日本市场准备好适合的游戏，”他说道，“而我们这次的准备非常充分。这些厂商已经看到了我们在北美和欧洲取得的成功。他们也看过我们的主机设计，而且也很喜欢。更重要的是他们还看到有

巨大的商机在等着他们……我们已经有市面上最强劲的硬件了，但是在我们想要创造的这个娱乐世界中硬件并不是唯一标准……微软正大量地投资到在线服务中，我们也相信这将是我们与对手相比最大的优势。”

微软游戏部门的副总裁摩尔说，研究电子游戏的史学家们应该回头去看看游戏光盘的时代是怎么过来的，尤其是整个行业是怎么迅速地从任天堂的游戏卡转投光盘的，同样的事很快也会发生在在线游戏的模式上。

“几年以后，什么开车到商店买几张装满数据的游戏光碟，又开车回家，然后放到光驱里面的这种事就会变得很可笑了，”他说道，“将来有一天告诉我们的孙子辈的时候……他们听了都会觉得搞笑。”[11]

7.4.1 红圈死机

微软开始研发 Xbox 360 的时间比索尼开始研发 PS3 的时间要晚，但是这台主机确实也按时抢先登场了。不过，这家公司（不幸的是还有消费者）后来却发现主机设计上有缺陷，这不但导致了经济上的损失，也使微软名声受损。



这个堪称史上最昂贵的和最声名狼藉的缺陷花掉了微软 12 亿美元，因为微软必须为受到影响的主机进行换货，或者送回工厂修理，而这个缺陷影响了至少 100 万台主机。它被称为“红圈死机”①，因为主机出现故障时，电源按钮的周围会有一圈红色的灯不停闪烁，这个状态表示Xbox 360 已死机。

在研发的测试阶段中，工程师们并没有发现这是个问题，而认为这是自动修正。这样的行为被有些评论人士称为这家总是用“补丁”来修补漏洞的软件公司的一贯作风。有些人认为硬盘和无线手柄是造成问题的原因之一，因为这些部件会影响机器内部的空气和电流的循环，而这台主机的部分尖端功能反而把整个系统搞得很脆弱。

到 2005 年夏季，由于各种技术问题的影响，实际的产出只达到了预计的 10%，不过通过减少产量来解决 bug 的做法却又可能会无法完成占领市场先机的目标。所以，2005 年 11 月 22 日，Xbox 360 准时开始销售，但是据估计，Xbox 的返修率到 2007 年中已高达 10%（共出货 1160 万台）。

微软并没有公开最后的换货率，只是说需要维修的主机数量已经超过了

① Red Ring of Death，和“蓝屏死机”的叫法相似。

免费退货能接受的范围，并称以后这种情况不会再发生。据有些媒体估计，第一批出货的 360 中，最多可能有 1/3 都出了故障。

不过，巴赫倒是说玩家们对于这个事件是比较宽容的。

“你可能说想要我们拿消费者反馈数据来证明，但我们暂时还没有。”他一面承认着有些买家觉得修理主机的时间太长，一面说道，“这个故障伤了玩家们的心吗？确实是。但是从另一方面来说，他们也了解到我们对他们的关心……如果同样的事情发生在一家不那么追求顾客满意度的公司，那么影响会更大。”[12]

虽然产品是有问题的，但是微软更喜欢强调新主机相对还是比较成功的，而且还抢先占领了市场。

“这台主机帮我们和游戏厂商改善了关系，经济上也让我们尝到了甜头。而靠着它，Xbox Live 也得以快速地扩张。从战略层面上说，如果你问我还想不想当第一，我还是会说‘想’。”[13]



7.4.2 首次出击

在 Xbox 360 的第一年，阿拉德和摩尔还可以沾沾自喜，因为这台新主机的销量已经达到了差不多 1040 万台，另外还有 160 个游戏。他们把这看做是一个信号，那就是现在 Xbox 360 的产量应该翻一倍，然后继续推广在线游戏订阅服务。而在这个时候，巴赫则成为了微软的一名副总裁，负责微软的消费电子产品以及娱乐业的生意。

巴赫反复地宣传“娱乐互联”，和好莱坞的电影公司和卫星电视台建立起合作关系，因为这些公司都可以为主机提供更丰富的内容。在开发的过程中，把这台附带 20 GB 硬盘的新主机当做有线机顶盒的提案被否决了，不过其他的多媒体功能比如数码音乐等，则被安到了 2006 年 11 月发布的 Zune 随身听的身上。

有些娱乐公司开始时并不太接受微软踏足这个行业，因为这家公司在历史上经常对同行心怀不轨。不过随着时间的推移，派拉蒙和华纳兄弟等大公司慢慢地也开始通过 Xbox Live 市场提供自家电影的租赁了。另一方面，到 2007 年年初，巴赫带领的娱乐和设备部门已经从索尼和世嘉挖走了多名高管，部门的员工人数也扩展到了 7000 人。

7.5　XBOX TV

在把所有的资源集中到一起之后，微软开始销售互联网协议电视（Internet Protocol TV，下称 IPTV）软件，这种软件可以让 Xbox 在接上电话线之后就在家里看电视。借此，人们将无需闭路线缆或卫星信号就能观看电视节目，而 Xbox 则有可能取代传统的机顶盒。

2006 年，全球的 IPTV 用户数量不到 1000 万，但是业内人士估计到 2010 年这个数字将增长到原来的 5 倍。不过，根据市场调研公司 Informa Telecoms & Media 的研究数据，到 2009 年年底，实际的用户数还不到 3000 万人，阻碍其发展的主要原因是来自传统电视服务提供商的激烈竞争。[14]微软在扩张的过程中与英国电信和其他一些服务提供商签订了合作协议，允许 Live 服务的用户通过宽带在 Xbox 360 上点播节目或者影视内容。

要想让用户通过 Xbox 360 观看高清视频、播放 DVD 而且还能使用 Live，那么主机各方面的性能就必须提高。为此，在三年的时间内，Xbox 360 的低配和高配版本的硬盘分别升级到了 60 GB 和 120 GB。而《光环 2》和《光环 3》等独家游戏的良好表现也证明了它们和影视内容同样重要。《光环 3》的预购数量达到了 170 万份，而且第一周的销售额达到了 3.3 亿美元，成为了第一个突破 1000 份销售大关的 Xbox 游戏。从 2001 年到 2009 年 8 月，《光环》系列游戏的总销量已超过 3000 万份。



巴赫的部门已经连续亏损 6 年了，但是到 2009 年收入却同比上涨了 90% 多。2008 年年底，Xbox 360 的总销量达到了 2800 万台，超过索尼的 PS3 约 800 万台，光是 Live 服务就为微软创造了 10 亿美元的收益。Xbox 360 仍然是赔本在卖，这影响了这台主机的运营利润率，但是热门游戏的畅销却把微软从亏损的边缘拉了回来。据估计，每台 Xbox 360 的平均软件利润高达 120 美元。这样的结果证明，提早一年（正常周期为五年）抛弃第一代 Xbox 的策略确实是高招。

巴赫说，让微软亏损最大的部门扭亏为盈确实算是打了一场胜仗，但是他却在成为市场霸主这个问题上低调了起来，只是说这个市场很大，可以大家一起共赢。

“五年前，我们觉得一定要赶超别人的 30%份额，达到 40%，不过现在

这一点已经不那么重要了。”[15]

在下血本开创新部门并经历了多年的问题和痛苦之后，微软终于做到了财务上持平。但是，摆在 CEO 鲍尔默面前的有比游戏要紧得多的事情，其中就包括微软 475 亿美元的雅虎收购案。鲍尔默是微软除盖茨之外最大的股东，在他的领导下，微软的年收入翻了三倍，达到了 670 亿美元，但是微软的股价却止不住再次下滑了。

微软的世界员工总数此时已超过了 9 万人，不过内部的变化和公司历史上的第一次裁员使数千微软员工丢掉了工作。在裁员风暴中，巴赫自己的团队也未能幸免。2007 年，彼得・摩尔离开微软，转投EA Sports①，他在微软游戏部门的职位则由唐・马特里克（Don Matrick）接替。

摩尔在后来接受采访时说，微软并没有把任天堂看成是需要注意的对手，也并不认为任天堂的下一代家用主机（研发代号“革命”）会比 PS3 更有威胁。



“在那时候，一切都是索尼。我们没注意任天堂，因为那时候任天堂的状况很惨，”他说道，“GameCube 正在消亡，而那台据说代号叫‘革命’（Revolution）的机器，我们知道根本不可能有多厉害。”[16]

任天堂的下一台主机的性能确实不如 Xbox 360 那么厉害，正如美国任天堂的总裁瑞吉・费斯–艾米说的那样，这台主机连高清输出都不支持。不过，“革命”的价格更便宜，更重要的是，它并不是专门针对铁杆玩家而设计的。要知道，笼络铁杆玩家一直都是微软和索尼的基本策略。

不管怎样，抢占市场确实让微软在竞争中占据了先机。巴赫指出了持续计划的重要性，并说甚至在 Xbox 360 发货之前再下一代的主机的计划就已经开始了。不过，这台主机在 Xbox 360 发布五年之后仍然还没登场，因为在这个时候，整个业界包括微软都不得不开始重新思考游戏机的意义。

“我们的团队一直在不断地研究新的技术，”他说道，“所有东西都只停留在概念的阶段，直到你接到任务说要赶在对手的主机之前 18 个月发布，这些概念才会转化成实际的硬件。”[17]

① 电子艺界的体育游戏品牌。

参考文献

[1] Amy Doan, “Time Is Xbox’s Opponent,” *Forbes,* January 9, 2001; available online: www.forbes.com/2001/01/09/0109xbox.html; access date: August 28, 2010.

[2] “New Game: Head of Microsoft’s Games Division Outlines Strategy for PC and Console Games,” Microsoft News Center, May 10, 2000; available online:www.microsoft.com/presspass/features/2000/05-10bachqa.mspx; access date: August 24, 2010.

[3] Lauren Fielder and Shane Sattefield, “E3 2001: Microsoft Delivers Xbox Launch Details,” GameSpot, May 16, 2001; available online: www.gamespot.com/news/2761182.html; access date: August 23, 2010.

[4] Jay Greene, Steve Hamm, Catherine Yang, and Irene M. Kunii, “Bill Gates in Your Living Room,” *Business Week,* January 21, 2002; available online: www.business-week.com/magazine/content/02_03/b3766095.htm; access date: August 24, 2010.

[5] Dean Takahashi, “The Rise and Fall of Microsoft’s Xbox Champions: Robbie Bach and J Allard,” GamesBeat, May 25, 2010; available online: http://games.venturebeat.com/2010/05/25/microsofts-longtime-entertainment-executives-robbie-bach-and-j-all-ard-resign/; access date: August 24, 2010.

[6] Kemp Powers, “Showdown,” *Forbes,* August 11, 2003; available online: www.forbes.com/forbes/2003/0811/086.html; access date: August 24, 2010.

[7] Ibid.

[8] “Peter Moore Interview: Part Two,” *Guardian,* September 18, 2008; available online: www.guardian.co.uk/technology/gamesblog/2008/sep/11/playstation.microsoft; access date: August 24, 2010.

[9] Josh McHugh, “The Xbox Reloaded,” *Wired 13.06,* 2005; available online: www.wired.com/wired/archive/13.06/xbox.html; access date: August 24, 2010.

[10] “Peter Moore Interview: Part Two.”

[11] David Kushner, “The Infinite Arcade,” *Wired 14.08,* 2006; available online: www.wired.com/wired/archive/14.08/nintendo.html; access date: August 24, 2010.

[12] Dean Takahashi, “Interview with Microsoft’s Robbie Bach, Part 2, on Xbox 360,” GamesBeat, June 13, 2008; available online: http://games.venturebeat.com/2008/06/13/interview-with-microsofts-robbie-bach-part-2-on-xbox-360/; access date: August 24, 2010.

[13] Ibid.

[14] Michael Carroll, “IPTV Struggles for Global Market Share,” Telecoms Europe, March 24, 2010; available online: www.telecomseurope.net/content/iptv-struggles-global-market-share; access date: September 3, 2010.



[15] Takahashi, “Interview with Microsoft’s Robbie Bach, Part 2.”

[16] “Peter Moore Interview: Part Four,” *Guardian,* September 18, 2008; available online: www.guardian.co.uk/technology/gamesblog/2008/sep/11/gamesinterviews.microsoft; access date: August 24, 2010.

[17] Takahashi, “Interview with Microsoft’s Robbie Bach, Part 2.”



第 8 章

街头革命

虽然说任天堂并没有在电视上大肆宣传代号为“革命”的新主机，不过从 2004 年 5 月开始，却逐渐透露了一些关于这台神秘主机的消息，因为岩田聪希望人们能在 GameCube 失败之后重拾对任天堂的信心。他暗示说任天堂接下来的日子将会是很美好的，并承诺这台新主机将成为任天堂的新杀手锏，而且“小巧、安静、价格适宜”。这些特征似乎相互矛盾，但对于任天堂的高管们来说，一点儿也不。



在接下来的两年中，DS掌机的巨大成功极大地提升了人们对任天堂下一代游戏机的期待，而这台主机也很不高调地取了一个研发代号——“革命”。岩田聪承认这个代号是有点夸张，但是他认为这很符合任天堂对这台主机的规划。不过，业内观察人士也都认为这个名字总比媒体安的那个“GCNext”①要好听得多，因为任天堂绝对不希望人们把新主机和前一代失败的主机联系在一起。

岩田聪说道：“任天堂决定要和过去告别，并为这台新主机取了一个有些夸张的代号‘革命’。这一切都是希望能够彻底颠覆传统。”[1]

在 DS 取得成功之后，任天堂加冕掌机之王，还顺带成为了游戏软件销售之王。此时，任天堂越来越意识到，家用机和掌机一样，只有配上一套吸引人的操作方式和实现这些操作方式的技术才能让它重回家用机霸主宝座。不仅如此，这台主机还创造了一个机会，那就是乘着对手们忙着为铁杆玩家制作复杂的多功能主机的当口给他们全力一击。按照宫本茂以及更早之前的横井军平的话来说，那就是“玩游戏为的是乐趣”。

和 DS 一样，任天堂也在这台新主机上成功地实现了长久以来的软件推

---

① 意为“GameCube 第二代”。

动硬件的计划。在这个计划中，任天堂将用大批让人欲罢不能的游戏吸引各种各样的玩家人群，并改写“游戏”的定义。

这台新主机本身也有其独到之处。它的无线手柄使用了微机电系统（Micro ElectroMechanical Systems，MEMS），这样手柄就可以实时检测到速度、方向、角度倾斜以及高度等信息。手柄上的微型多轴线性加速感应器和MEMS 由 Analog Devices 和 STMicroelectronics 设计，这些技术让人们可以对游戏进行各种操作，而无需受传统玩法的限制。

任天堂此前曾在 Game Boy Color 的《星之卡比》（*Kirby's Tilt N' Tumble*）游戏中应用过这个技术，而这次它将把 MEMS 技术作为新主机的基础，并为新主机加上 ATI 的显卡。在设计这个手柄的时候，任天堂考虑到了轻重的问题，所以这个手柄比游戏中需要操控的物体要轻很多。这样，实际玩游戏的时候（比如挥球拍或者掷保龄球），玩家就会感觉很轻松。



这台附带蓝牙的无线主机支持在线和多人游戏，免除了以往绝大部分的实体线缆连接。和 Xbox 360 一样，这台主机也用了 IBM 的“Broadway”处理器，并包含了 512 MB 的内存。虽然这个配置看上去不怎么样，但这台主机的终极目的是利用现有的各种标准技术，而不是成为尖端科技的结晶。除了这些好处之外，这台主机的定价仅为 250 美元。综上所述，我们可以想象它的盈利已成为了一种必然。

8.1　综合游戏机

任天堂没有刻意去提升 CPU 的性能，而是在保持性能的同时努力降低能量消耗，希望能够创造一台可以 7 天 24 小时不关机的主机，而主机的软件则是从体育、休闲到自我调节、电子商务无所不包。这台主机的硬件还没有三张 DVD 大，按照汽车行业的说法，它会自动挂到低档以节省能耗，而前提是不影响其使用寿命和质量。

接受这台主机开发任务的是任天堂综合研发本部的部长竹田玄洋。前两代失败主机的研发都和竹田玄洋有着密不可分的关系，但是这次这台代号“革命”的主机却有能力让任天堂也让竹田玄洋打一个翻身仗。竹田玄洋把这台新主机称为电子游戏界的综合主机。

“拿汽车来举例的话，我们这个行业总是在马力上进行竞争，又不是所

有的车都去跑 F1,”竹田玄洋说道,“有的公司会做更快的汽车,而有的则是用混合动力引擎来吸引世界的目光。”[2]

竹田玄洋说,给这个主机起这样一个代号的原因之一,是不想被游戏行业对于技术和产品开发那种根深蒂固的看法所影响。任天堂的方向常常会受这样的成见所干扰,比如对半导体科技的预测、多媒体内容即将崛起、无限网络以后才是王道一类的。

任天堂认为,如果采取每四五年就把处理能力翻倍的策略,人们对主机处理能力的要求会越来越高,而公司收益却会越来越小。有鉴于此,任天堂将再次实践自己“简单才是美”的标准。

“如果被整个行业的主流观点牵着鼻子走的话,我们肯定会把这台主机做得‘很强很花哨’……在研发的过程中,我们发现了这条道路完全行不通,”竹田玄洋说道,“人的需求是无止境的,你不可能完全满足得了。你给他们一个,他们就会想要两个。给他们两个,明天他们就不止要三个了,而是想要五个……然后,他们会想要 10、30、100——他们的欲望是呈指数增长的。要是走这条路,那就没个头了。”[3]



8.1.1 操作方式

任天堂的前社长山内溥曾不遗余力地宣扬着这样一种转变,而现在岩田聪继承了他的衣钵,继续奉行这个战略。不过,多亏了 DS 以及那些才华横溢的工程师和软件设计师,这个战略才真正变成了现实。这个新主机的个头很小,耐用性和安全性就变得很重要了,但是竹田玄洋却说,在 DS 之后,要想再从根本上创新就没那么容易了。

“对于 DS 之后我们该采用什么样的操作方式,我很着急,”他说道,“我们考虑过在手柄上添加一个触摸屏……我们还想过使用指向性设备,比如电脑的鼠标或者触摸板。”[4]

任天堂最后采用了较薄的长方体设计,并安上了吸入式光驱,同时还有一个架子,这样主机在电视旁边就不会搞得很乱。这样的设计是希望这台主机能够放入比较窄小的空间中。研发的重点放在了尖端的无线手柄上,这个手柄可以把操作命令传回主机。在经过 100 多个概念提案和原型机之后,新一代的遥控手柄才最终成型。在这些提案中,甚至还包括一种戴在头上的控

制器，以及另一种被称为“军配”（日本相扑裁判用的扇子）的扇形控制器（它本来应该在中间装一个摇杆）。

不过，宫本茂却在主机计划会议中拿出了他的电话和汽车导航系统的遥控器，并要求开发团队制造一个类似的手柄。在最近的二十年里，游戏手柄基本没什么变化，都需要两手握住进行操作。不过，电视和音响设备却一直使用单手“遥控器”，而这种控制器在家庭中已经非常普及了。

“我想要做的东西，人们一看就会想要拿起来试试……我们开始对传统手柄提出各种各样的质疑，比如手柄是不是必须两只手拿。”宫本茂说，“这是我们打破成规的一次好机会……当我们决定了手柄的形状并确定它将是单手持握的时候，很多问题一下子都解决了。”[5]

8.1.2 远程开发

这台革命主机的“核心手柄”有一个宽大的 A 键，可以用拇指来按，在背后则有一个像扳机一样的 B 键，用食指来按，此外还有其他传统的手柄按钮和经典的十字键。岩田聪原本想把这个手柄命名为“rimokon”，即 remote controller（遥控器）的日式读法，但是在发布之前这个名字被替换掉了。



这个控制器可以发送信息到一个附加在电视或电脑屏幕上的迷你感应器，这样就可以在 30 英尺（约 9.14 米）的距离内进行操作了。后来，这个无线手柄还可以连接到另外一种称为“双截棍”的手柄，这样就可以双手并用来玩 FPS 等游戏。两种手柄都采用了防跌落设计，可以承受 10 公斤左右的冲击力，这是为了避免在游戏进入到白热化阶段的时候，玩家过度疯狂导致手柄飞脱或者直接捏碎的惨剧。

这些手柄把内置传感器接收到的数据传输到主机上，而传输速度也从起初的每秒传输 60 个信号升级到了后来的每秒传输 200 个信号。此外，这台主机还支持“虚拟手柄”，为以前主机上的游戏提供了兼容性。这台主机的玩法完全是多层次、多玩家参与的，还包括了虚拟的武器、体育用具、乐器等各种新鲜的东西。在这个手柄和这些游戏的背后，是和 DS 同样的战略：让更多人来玩游戏。

不过，和 DS 不同，这台主机的成功将无法只用转投任天堂的玩家数量

来衡量，真正重要的是它把游戏机从小孩的寝室搬到了客厅中，并且让每个人都可以参与进来。这个宝贵的位置正是索尼和微软想要占领的地方啊！不过他们的目标很远大，想要弄个家庭娱乐一体化或者家庭娱乐中心什么的，而任天堂的目标则要谦虚得多，最后证明也容易实现得多。

8.2　主要的考虑

虽然现在任天堂的目标还是广大群众，但是岩田聪仍然表示任天堂了解那些已经玩《塞尔达传说》系列接近 20 年的铁杆玩家的感受，也知道他们在担心是不是任天堂以后就不会注重这些老玩家了。作为回应，岩田聪说，这台新主机只是为了扩展玩家群体，而不是专为吸引新玩家而设计。

“任天堂现在确实在吸引那些以前不玩游戏的人们，但是这并不代表着我们就会忽略真正的游戏粉丝，”他说道，“并不是说我们现在就不会那么用心做《塞尔达传说》了。恰恰相反，我们已经花了四年时间以及大量的金钱来开发下一版的《塞尔达传说》。”[6]



工业设计（industrial design，下称 ID）是主机研发流程中的关键因素。在宫本茂的带领下，任天堂的研发团队深入研究了这台主机上新游戏的使用方法。而 ID 则从 20 世纪 90 年代初的 Super NES 时期就一直为任天堂的成功扮演着重要的角色，但是宫本茂说新主机的操作方式必须能打破一般游戏厂商拒绝变化的心理。

“我们必须要说服那些习惯了传统操作方式的用户和游戏厂商们，”他说道，“我和 ID 设计师组成了团队，一起去挑战传统游戏市场。”[7]

和 GameCube 常见的靛青色和像玩具一样的把手不同，这台主机的外部大部分是白色。这样的设计是为了避免消费者对这台主机的功能和受众产生误解。随机绑定的软件包括各种“频道”，这个软件可以让用户用 Opera 浏览器看新闻和上网，此外还有家庭论坛软件和传统的游戏选项等。

8.2.1　热力传递

在内置的频道软件中，有一款《购物频道》（*Shopping Channel*）。随着游戏越来越多地通过互联网发售，这样的软件也变得重要起来。这台主机的下载服务允许购买和使用经典的任天堂、世嘉、哈德森游戏。任天堂前三台

主机的旧版游戏价格一般在 5 到 10 美元，和微软的 Live 服务上的价格差不多。《超级玛丽》、《大金刚》和《塞尔达传说》系列都是首批接受网购下载的 30 个怀旧游戏之一，而这个数字很快就增长到了 60 个。

和有线电视类似，这台主机还包括了一个《天气预报频道》软件，其设计初衷就是为了让这台主机能够 24 小时在线。岩田聪本来想的是这台主机应该能在一段时间之后强制关机，并保存游戏数据，这样家长就能够控制主机的使用。不过，为了满足其他人（主要是小孩子）的愿望，这个想法并没有落实，只是使用记录可以被保存下来。

有一个频道提供了游戏人物设计的功能，让玩家可以创造一个虚拟形象。这个从日本传统的木制人偶“木形子”（こけし）获得灵感的设计是由宫本茂提出的。从 N64 的 Talent Studio 开始，任天堂设计师们就曾自娱自乐地做过一个可以自定义头像的游戏，后来 GameCube 上也曾出现过一个叫“Manebito”（まねビト，模仿者）的概念设计，但是这个概念最终也没变成游戏。



除了日本漫画风格的五官之外，设计师们为这个新的头像游戏加入了西方人的特征，这样用户就有丰富的选择来设计头像。这个虚拟形象的身体则和木头玩偶相似，而这个形象不但可以用在这个玩家的其他游戏中，还可以用它来参加别人建立的多人游戏。

另一方面，《相片频道》软件则看上了正在流行的手机拍照及照片共享功能。任天堂启用了《脑力时代》的原班人马进行开发，希望能够迅速地出成果。此外，任天堂还为这台新主机增加了照片展示和视频播放等功能（到今天这已是很多智能手机的标准配置了），让它的多媒体能力更为完整。

为了不让传统的玩家太眼花缭乱，有些频道提案在主机生产之前被取消了，但是顺利通过筛选的 48 个频道的目的则非常明确，那就是吸引更多样的用户群。2006 年 11 月，这台主机正式发布，共有 25 个由任天堂和第三方游戏厂商开发的游戏，游戏定价约 50 美元。

8.2.2　健康游戏

这台新主机发布之后，在新老玩家人群中激起的最大的话题就是它的无线手柄，因为这个手柄彻底把玩家从沙发上解放了出来。运动和锻炼现在足

不出户也可以做了，这推翻了人们对游戏的固有印象——宅男、肥胖症……现在玩游戏也可以减肥了！

马约诊所[1]在2006年12月份的《儿科期刊》（*Pediatrics*）发表的一份报告指出，小孩在进行活动型游戏的时候，其能量消耗比静止不动要高20%到40%，而这样的方法可能预防和治疗肥胖症。从前讨厌游戏的专家们也开始赞美这个游戏机的健康效应。此外，人们还注意到这台游戏机对于年长人士的益处——即便只是作为减压或者消遣的工具。

一份来自利物浦约翰莫尔斯大学（Liverpool John Moores University）的研究称，从理论上说，如果青少年们能一周玩12个小时的游戏，那么就可能减掉27磅（约12.5公斤）的体重。不过后来由于有人揭露这项研究的资金有一部分是由任天堂分支机构资助的，所以人们也就不那么看重它了。确实还是有部分人采取怀疑的态度，他们说所谓游戏的好处不过是一种宣传手段，而不是真正的改革，因为虚拟的东西和真正的锻炼永远没法比。



不管是真是假，总之宫本茂领导的团队还是设计了一套运动型的体育游戏合辑，并可以和其他预装的软件进行资料共享，比如把游戏的结果发到网络公告板上等。和差不多30年前的《板球》游戏类似，这台新主机的第一个体育游戏也是用球拍来打的网球游戏，它还可以添加手柄进行多人对战。

2006年年末，我第一次在东京看到这台新主机的时候，岩田聪和宫本茂两人打了一场网球比赛来对机器进行演示。在正式发布前的密集宣传活动期间，这个网球游戏以及各路网球游戏高手的对决成为了每次宣传的保留节目。

为了让这个游戏更贴近于真实的网球，手柄上的传感器将精确地区分不同的挥拍速度和球的各种旋转方式，而在发球的时候，球的加速度和触拍的时机等都经过精心的调整。这个游戏还可以记录玩家技术水平的进展，而玩家也可以选择适合自己等级的虚拟对手，甚至选择两个电脑对手让他们对打。如果玩家的技术提高了，游戏也会给予相应的鼓励。

虽然说这些游戏都有训练模式用于教授游戏的玩法，但是为了能面向更大的玩家群体，所有的游戏都被设计得非常简单，简单到拿起手柄就可以玩。

① Mayo Clinic，美国著名的医疗机构。

到了正式发布的时候，一同发布的体育游戏已经从网球扩展到了高尔夫、棒球，甚至还有保龄球和拳击。



岩田聪（右）和宫本茂在产品发布会上一起玩 Wii Sports



这正是这台新主机吸引我的地方。我自己第一次玩这个主机是和任天堂的一位公关职员打一场虚拟拳击赛。他教我如何持握无线手柄以及怎么玩这个游戏，然后很友好地站到了虚拟拳击台的对面。我到现在仍然觉得回味无穷：我的虚拟拳手打败了这位职员的拳手，然后我（的虚拟拳手）向自己的拳击手套吹气，而且还踩在对手的身上跳个不停，就像是晋级为新的超轻量级冠军一样，直到他的助手把我拉到了虚拟拳击台的角落才停止。

8.2.3 Wii世代

这种把多个体育游戏打包成一个合辑的做法打破了任天堂以往的常规。以前任天堂的体育游戏一般都是单个高制作的游戏，主角则是马里奥或者专业的体育选手，而现在主角却变成了玩家的 Wii 卡通形象。岩田聪说，该方法正是游戏革命的一部分。

“这样的游戏不再是独一份儿的豪华版游戏，也不是 100 个小游戏的合辑。无需去跟那些球会或者管理机构要授权，也不必去找什么体育明星来助阵。”他说道，“这是一种新的实践，一种新的革命性操作体验，一种全新的游戏。”[8]

按岩田聪的说法，DS 的成功为任天堂带来了一批新玩家，也为这台新主机的设计增加了压力，尽管这台机器还未开发完毕。

“在 DS 发布之前，我并没有很乐观地去预测它能像今天这么成功……而现在，这台新主机发布在即，我的心情也和上次一样。”他还说道，“我们发布新产品之后，这个产品能不能成功就不是我们可以控制的……我们在开发的时候必须常常随机应变，而最后开发出的产品则是我们在那段时间不断地摸石头过河得出的结果。”[9]

2005 年年末，这台机器首次在东京电玩展上亮相。岩田聪播放了一段视频然后展示了手柄的使用。当时还在微软工作的彼得·摩尔说，微软当时被这个新型主机给震住了，但是仍然不觉得这个主机能对市场格局产生多大改变：

“当时我正在东京。只见岩田先生拿出了一个控制器，然后说：‘就是它了！’我们一群人的反应都是：‘这是什么东西？’”[10]

岩田聪后来承认，在电玩展上，人们的反应让他有点纳闷。

“当时我正在台上作为主演讲人。到现在我还记得整个人群在演示之后的突然沉默……感觉就像这些观众们忘了该如何来反应一样。”[11]



8.2.4 即拿即玩

这台新主机的宣传关键词是“即拿即玩”，但是任天堂完全没有考虑到观众们惊讶得已经掉到地上的下巴。竹田玄洋后来说，他当时就混在观众之中，大汗淋漓。与此相反，宫本茂则说自己把这台新主机和会场的其他主机进行了对比，比较过后觉得很自信，并相信热卖指日可待。

“我不禁好奇，到底我们要传达的这种游戏革命的信息观众听明白没有，还是说人们觉得这个东西太反传统了，”他说道，“在观看了游戏展那天揭晓的其他东西之后，我心里的大石头落了下来——果然只有任天堂是在做新东西。”[12]

2006 年 4 月末，任天堂新主机的名字揭晓——“Wii”，念法相当于英文中的“we”，希望能够强调其“全家一起来”的用意。有些媒体嘲笑这个名字的怪异拼写方法，并质疑说“wee”或者“whee”应该更恰当一些。而网上的说法更狠，有的说这个名字很古怪，有的甚至说这是史上最烂的游戏机名字。

不过两周之后，在洛杉矶电子娱乐展（E3）上，宫本茂还是用“Wii Remote”（或者简称“Wiimote”，Wii 遥控器/手柄）来指挥了虚拟交响乐团，岩田聪则用它来玩了网球游戏。而在玩家之间，这个新主机和即将随其发布的 21 个游戏也逐渐成为了话题。据各路媒体的报道，Wii 在 E3 的登场整个把索尼的 PS3 笼罩在了阴影之下，而粉丝等待了几个小时只为尝鲜试玩这台新主机，也许意味着热销季即将到来。

资本市场开始注意到了 Wii 这个可能成为任天堂两年之内第二个市场宠儿的新主机（第一个是 DS）。到 2006 年 5 月，任天堂的股价达到了四年来的最高值。

8.3　Wii正式发布

虽然任天堂有销售 1600 万台 DS 的业绩在前，但是竹田玄洋却并没有放松，他仍然让设计师们尽量把这台新主机设计得更容易普及一些。“从本性上来说，美国人民更敢于为挑战常规的产品喝彩，”他说道，“这台新主机能受到如此的好评我很高兴，但是……需要做的事情还很多。”[13]



前两台主机都出现了第三方游戏厂商支持不足的问题，而这次竹田玄洋则希望能避免悲剧的重演。他为第三方的游戏厂商们准备了丰富的游戏开发工具。

“曾有厂商担心这次又和此前一样，只有任天堂自己懂得其主机的开发，”他说道，“对此，我们想要说的是，我们将和第三方的游戏厂商们共享同样的工具来帮助他们进行开发。”[14]

2006 年 11 月 19 日，Wii 正式登陆美国市场，随机绑定的是 Wii Sports 运动系列游戏，任天堂为其投入的宣传资金高达 2 亿美元。对于 Wii 来说，价格也将是一个关键因素。Wii 主机套装仅需 250 美元，对比 Xbox 360 和 PS3 的 400 至 600 美元高价来说，这样的价格让 Wii 在迎来首个消费旺季的时候占据了价格优势，也受到了很多钱包不那么鼓的消费者的青睐。

任天堂计划生产400多万台 Wii，并在2007年3月达到1700万台。和 DS 一样，这些主机大部分都是优先发往美国的。新主机的宣传则主要针对年长一些的人群，差不多70%的美国电视广告都放在了目标观众年龄为25至49岁的节目时段。

任天堂以前从来没有在像《读者文摘》或者 *AARP*（AARP 的杂志，AARP 即 American Association of Retired Person，美国退休人员协会）这样的媒体上打广告，不过现在也开始用它们来宣传 Wii 了。任天堂说，这次打的不再是“下一代”的牌了，而是“新一代”——即爷爷奶奶们，以及其他从不玩游戏的人们。

8.4 大众化

针对年轻人的宣传包括了当时流行的社交网站 MySpace。美国任天堂的总裁瑞斯·费斯–艾米也加入了宣传游戏改革的队伍，称这样的改革不但让游戏更容易玩，而且也让大家玩得起。

“我们的目标是让游戏重新大众化，”他在一份声明中说道，“价格大家已经看到了，我们计划要发售多少台你们也知道，而且更重要的是，人们还看到了我们是多么努力地想要让同一屋檐下的每个人都喜欢 Wii……我们的竞争者们却都还在走老路。”[15]



在经历了两个失败的游戏机之后，任天堂明白只有消费者才是成功与否的最终裁决人。岩田聪承诺，任天堂将不会再犯同样的错误，并且很中肯地说也许任天堂梦想了很久的东山再起终于要成功了。

“我们如果再像 N64 和 GameCube 发布时那样只搭配几个游戏，那么就很难获得玩家们的支持。”他说道，“只有任天堂明确地将目标设定为吸引不玩游戏的人和戒掉游戏的人来玩游戏，并把家庭内部玩家和非玩家之间的隔阂给消除掉。”

“如果这个目标达到了，”他继续说道，“那么我们成为 No.1 的机会就很大了。”[16]

参考文献

[1] “Iwata Asks: Special Edition Interview,” n.d.; available online: http://us.wii.com/iwata_asks/special_edition_interview/; access date: August 24, 2010.

[2] “Iwata Asks: Volume 1: The Wii Hardware,” n.d.; available online: http://us.wii.com/iwata_asks/wii_console/; access date: August 24, 2010.

[3] Ibid.

[4] “Iwata Asks: Wii Remote: Part 1: Taking Control to the Drawing Board,” n.d.;

available online: http://us.wii.com/iwata_asks/wii_remote/; access date: August 24, 2010.
[5] Ibid.
[6] "Iwata Asks: Special Edition Interview."
[7] "Iwata Asks: Wii Remote: Part 1."
[8] "Iwata Asks: Wii Sports: Part 1: A Truly Ground-breaking Collection of Games," n.d.; available online: http://us.wii.com/iwata_asks/wii_sports/; access date: August 24, 2010.
[9] "Iwata Asks: Special Edition Interview."
[10] "Peter Moore Interview: Part Four," *Guardian,* September 18, 2008; available online:www.guardian.co.uk/technology/gamesblog/2008/sep/11/gamesinterviews.microsoft; access date: August 24, 2010.
[11] "Iwata Asks: Wii Remote: Part 3: Towards a New Standard," n.d.; Available online:http://us.wii.com/iwata_asks/wii_remote/part_3/;access date: August 24, 2010.
[12] Ibid.
[13] Ibid.

[14] "Iwata Asks: Wii Sports: Part 4: Games That Even People Watching Can Enjoy," n.d.; available online: http://us.wii.com/iwata_asks/wii_sports/part_4/; access date: August 24, 2010.
[15] Stephen Hamm, "Hot Chips and Cool Consoles," *Business Week,* September 14, 2006; available online: www.businessweek.com/the_thread/techbeat/archives/2006/09/hot_chips_and_cool_consoles.html; access date: August 24, 2010.
[16] "EXPO-INTERVIEW-Nintendo May Not Launch Game Boy Advance Sequel," Reuters, May 11, 2006.

第 9 章

胜利之日

任天堂的掌机策略已经形成，而 Wii 的诞生则是为了证明这个面向“新一代玩家”的策略不仅在掌机上可以获得成功，还可以推广到整个游戏市场，而这个市场的规模如今已达到了 300 亿美元。岩田聪承认“Wii”这个名词曾经面临过多方的批评，但是他仍然认为这个名字不但强调了这台主机的多人游戏功能，而且比起“革命”这样的字眼，它更容易被世界各地的人们接受。

“我从不认为这个名字是个错误。有的玩家现在觉得它很别扭，但是我觉得他们慢慢会喜欢它的。”[1]

分析人士估计，每卖出一台 250 美元的 Wii，任天堂都将获利 50 美元。如果按照通常的销售周期即 3500 万台主机来计算的话，光是主机就已经让任天堂赚一大笔，而且如果玩家对于绑定销售的游戏（比如 Wii Sports）的热度持续不减的话，那么任天堂很快就能拿到这一大笔钱了。根据日本的游戏杂志 *Enterbrain* 的数据，到 2006 年年末的销售旺季，Wii 的日本销量超过了 PS3 和 Xbox 360，尽管它的正式发售日比 PS3 晚了三周，比 Xbox 晚得更多。

根据 NPD 集团的数据，PS3 在上架的头 13 天仅卖了不到 20 万台，不足索尼预期销量的一半，而同样的时间任天堂则卖出了 47.5 万台 Wii。不过 Wii 也没能立刻宣布胜利，因为 Epic Games 在 Xbox 360 上发表的热门作品《战争机器》让微软卖出了 51 万台主机。这个原本仅在 Xbox 360 上发售的游戏到年底卖出了 180 万份，并最终帮助 Live 服务增加了一半的用户。





Wii 的全年龄段吸引力促进了销售



虽然岩田聪似乎并不把来自其他主机的竞争放在心上，但是只有 Wii 的销售情况才能证明退出“主机战争”的策略是否正确。此时，索尼正受到存货不足的困扰：它只为日本市场准备了 10 万台 PS3，北美 40 万台，而欧洲的首发则被推迟到了 2007 年。

价格也成了关键的因素，因为 Wii 的售价比起其他主机便宜了 50 至 350 美元（视主机配置而定）。那些从没玩过游戏的人们，或者因为闲钱不多而没能享受过游戏这种娱乐方式的人们，通常想要简单而便宜的方案，而 Wii 成了最佳选择。任天堂花了大力气来争取拿退休金的老人这个新的游戏市场，而对于这个年龄层段的人们来说，任何奢侈浪费都是不行的，而且如果一次不能成功，再想抓住他们的心就很困难了。

2006 年年末，岩田聪和宫本茂在日本外国特派员协会上做了演讲以宣传这台新主机，而那也是我和这些高管们的第一次会面。当时距 Wii 的全球发布仅仅过了几周，岩田聪宣布 Wii 在北美和拉丁美洲的头八天就售出了

60 万台，在日本的第一天就卖出了 40 万台，在欧洲的头两天就卖了 32.5 万台。库存的主机很快就销售一空，甚至让销量预测都变得困难起来。

“任天堂的目标是在今年年底的时候 Wii 的出货量达到 400 万，而到明年 3 月财年结束时，出货量要达到 600 万，”他随后补充说，早期的成功不能保证销售的持续，“对于游戏机来说，在刚刚发布的时候销售偶尔高一下很正常，重要的是能不能保持这个势头。”

9.1 游戏改革家

想要享受这种“销售蜜月期”的话，Wii 和任天堂的游戏必须能吸引更多的新玩家，就像 DS 展示的那样，想要达到这个目标，吸引女性玩家至关重要。据估计，随着花在娱乐上面的时间总量逐渐减少，目前各个年龄层段的女性差不多占了游戏机玩家的 4 成，而在电脑游戏玩家中这个比例则更高。



像《脑力锻炼》之类的“严肃”游戏帮助任天堂止住了玩家流失的趋势，而现在有了 Wii，玩游戏变成了一种大众可以接受的休闲方式，而且人们还都觉得这对于开发个人能力、消除压力、增进友情亲情等有好处。当然，人们之所以有这种印象，和密集而大投入的市场宣传是分不开的，但是 Wii 确实很快就让那些从来不闻游戏声的地方打开了紧闭的大门：养老院、游轮、酒店等。颇具讽刺意味的是，甚至连体育俱乐部中也出现了它的身影。

任天堂曾说要为 5 岁到 95 岁的玩家做游戏，但是在京都总部讨论所谓的“退休人员 Wii 保龄球之夜”好像就有点太不可思议了。但不管怎样，这台新主机的低价和较为容易的玩法还是得到了很多养老福利机构的青睐。Wii 用最少的按钮和最大的室内游戏空间确实让很多头发灰白的玩家都动了起来。据美国娱乐软件协会（Entertainment Software Association）的估计，1999 年超过 50 岁的美国公民仅有 9%玩游戏，而到了 2007 年，这个比率增长到了近 25%。

老年人玩游戏的比率在 2008 年又有了增长，而任天堂的主机买家中接近退休年龄的比率则增长到了 10%。这群已经腻烦了下棋打牌搓麻将的“老顽童”们大声呼喊，就是这台主机让他们从椅子上站了起来手舞足蹈地享受娱乐！对此，任天堂当然就是偷着乐了。

甚至在年末的销售旺季之后，Wii 的需求仍然强劲，其中部分原因是有些人在圣诞之前没能买到，而另一些人则是在朋友的主机上玩过了 Wii Sports 之后自己也想买。仅在 2007 年 1 月，任天堂就在北美卖了超过 49 万台 Wii。微软和索尼落后了不止 30%，而 PS2 则是离 Wii 最近的对手。任天堂称，是有限的供应限制了销量，这也算是在 Wii 爆发式增长时代的一种冷静措施吧。

DS 大获成功，而 Wii 刚刚上场就表现良好。常用主机初期销售状况来决定是否进行大规模研发投入的第三方游戏厂商们开始宣布，他们将把重心转到 Wii 游戏的开发上。任天堂的前两台主机都因为和这些厂商的关系搞不好而影响了销量，现在这样的回归任天堂无疑是很欢迎的，对自己也很重要。据业内人士估计，开发一个 Wii 游戏的成本约为 500 万美元，相比起 PS3 游戏的成本来说，这实在是小巫见大巫。

不过，Wii 也有自己的问题。有些玩家把 Wii 手柄上的安全绳给弄断了，而有的则在玩保龄球的时候真的把手柄像扔保龄球一样整个给扔了出去。岩田聪称，任天堂非常重视这些问题，但是同时也感到很欣慰，因为这说明玩家们能够真正投入地使用这个手柄。





作者（右）向岩田聪（中）和宫本茂颁发日本外国特派员协会荣誉会员资格

“人们现在对于 Wii 是越玩越兴奋了，这点超出了我们的预期。”除此以外，岩田聪还提到了上述问题的解决办法，比如销售特殊的控制器防滑套、免费更换安全绳等，并开通了一个免费热线电话来帮助玩家解决主机损坏的问题。

9.1.1 股价接力

贝尔汉·史密塞斯（Pelham Smithers）是一家英国市场投资顾问公司的老板，长久以来他一直都关注着任天堂的动向。他告诉我，Wii 的发布让全世界的投资者们都明白了 DS 掌机的成功绝不是侥幸，而相比竞争对手的主机来说，Wii 宽广的玩家群体和实用性让任天堂的股票也变得炙手可热起来。

"股票就是从那时开始飙红的。在 2006 年，任天堂的股价几乎是一路凯歌。"史密塞斯说道，"6 月的时候，DS Lite 在美国发布，只用了 19 天就卖了 60 万台，而任天堂则加班加点地把供应跟上。就在你觉得事情已经好到极点的时候，索尼在 PS3 上又栽了个跟头——不只是'Cell'芯片有生产上的问题，连蓝光二极管也有问题，这使成本巨额超支，产量跟不上需求。索尼只能在两个地区发布这台新主机，而且价格还很高。"

史密塞斯称，微软比两位对手先进入市场，而且靠着 Xbox 360 和热门的 FPS 游戏赢得了争夺铁杆玩家的局部战争，但是从整体来看还是输了。他又补充说："因为大家都觉得 Xbox 是为更专业一些的玩家准备的，所以一般大众就会选择 Wii 喜欢 Wii，然后很快 Wii 就卖光了。"



2007 年 1 月，任天堂把 Wii 发布年的运营利润预计提高到了创纪录的 16 亿美元，并把股票的分红提高了 20%，而股价则超过了 2.9 万日元（约合 240 美元），也就是说，仅仅两年的时间内任天堂的股价差不多翻了两番。到 1 月底的时候，任天堂又发表声明称运营收入提升的 43%是来自新主机，这让其股票再次大涨，突破了 3.4 万日元（约合 280 美元）大关。到该年年中的时候，股价涨势更甚，这让任天堂的市值超过了索尼，没有什么能更清楚地表明两家公司地位的变化了。不过，从 2005 年年末的 DS 成功开始就好像坐火箭一样飙升的股价增长还远远没到头。

9.1.2 Reggie-Lution

有些人把任天堂在美国的成功和有效扩张称为"Reggie-Lution"[①]。这个名词来自于美国任天堂的社长瑞吉·费斯–艾米，他的态度总是像金牌销售人员那样热情洋溢。他赞赏了岩田聪和宫本茂对于任天堂的改革，并认为

① 结合"瑞吉"和"革命"两个单词。

正是这种改革催生了Wii。

“我们必须要做一些从根本上与众不同的东西。现在是 2007 年年中，整个行业的增长略低于 50%，而这里面任天堂的贡献接近 7 成。而且我们还在发表新的附件产品。”他说道，“如果你看看美国的游戏软硬件，包括掌机和电脑的销售情况，你就会发现有差不多五年的时间整个数字都徘徊在 110 亿美元上下。其他公司都没有什么真的发展——整个市场都是停滞的。”[2]

有些人认为任天堂是在故意控制 Wii 主机和游戏的供应以保持持续的需求，然后人们也不会喊着要求降价。不过，费斯–艾米说，不是产量不足，而是因为需求太旺，才让 Wii 的供应总是跟不上。

“每个月我们都会生产海量的主机。这不是产能的问题，是需求的问题。我们不是想要刺激需求，而且还在考虑如何增加新的生产线来满足更多的需求……我们的目标是要让这台主机在全世界普及得比以往任何一个游戏机都快。”[3]



但是，有限的供给还是影响了 2007 年的年末销售，也影响了想要购买这个热门主机作为新年礼物的家长们。不仅如此，Wii 的零售商们还强行捆绑销售游戏和软件，让实际的成交价格达到了原本的两倍，这引起了买家的不满。人们对于 Wii 的需求过于旺盛，甚至催生了一批黄牛党，在黑市上这台主机的价格最高被炒到了原价的 10 倍。据报道，英国的人们在听说法国的商店里还有 Wii 的存货之后，不惜横渡英吉利海峡，整个就是诺曼底战役的现代微缩版。

全球假日销售旺季的电子游戏销售总额在 2007 年年末的时候达到了 48 亿美元，比去年同期增加了近 3 成。DS 是卖得最好的主机，Wii 紧随其后，后者到年底时卖出了 2000 万台。

任天堂的股价持续飙升，其市值也从 250 亿美元飞升到了 850 亿美元。*Asiamoney* 杂志把岩田聪选为了 2007 年度最佳高管。2008 年 4 月，任天堂的运营利润达到了创纪录的 47 亿美元，并预测来年也将是个丰收年，尽管此时日元正在对美元升值。

总的来说，任天堂的软硬件综合销售额达到了 160 亿美元，相比头一年令人吃惊地增长了超过 7 成。这个数字意味着什么？要是山内房治郎还在的

话，他可以买下整个东北亚所有的桑树皮[①]和所有的花札工厂。这样的数字不是来自什么汽车制造商，不是来自什么金融机构，也不是来自什么石油大亨，而是来自一个快要 120 岁的做花札牌起家的京都娱乐公司。

更重要的是，有了山内溥做示范，没有任何公司高管因为创造了这些财富而骄傲，即便他们自己拥有任天堂的股份，而这些股份可以让他们瞬间成为富翁。在全球经济危机逐渐开始吞噬股票价格的时候，这种自律性成为了任天堂最显著的特点。虽然取得了这样大的成就，但是任天堂仍然不敢掉以轻心，因为新的目标已经设定，那就是绝不从第一的位置上再摔下来。

到 2008 年年底的时候，仅在美国 Wii 的销量就达到了 1760 万台，当年的销量就有 1020 万台，比 PS3 和 Xbox 360 加起来还多。当年的十大最卖座游戏中，有一半是为 Wii 设计的，而 DS 则继续突破着新的记录，并且很有可能冲击“史上销量最高主机”这一纪录，而这台掌机对应的游戏总销量则已高达 1 亿份。



并不是整个游戏产业都和任天堂一样是一片歌舞升平的景象，有大批的游戏厂商在这段时间倒闭，一些游戏业巨头们也开始裁员。微软旗下曾开发过《光环战争》（*Halo Wars*）的全效工作室（Ensemble Studios）就裁了不少人。不仅如此，这次裁员还持续到了第二年，连制作过《微软飞行模拟系列》（*Microsoft Flight Simulator*）的 Aces 团队也被炒掉了数百人。

9.1.3　蓝海

此时，任天堂的岩田聪则如沐春风。毫无疑问，这种惬意来自于他所选择的“蓝海战略”的成功，说白了也就是找没人的地方下网捕鱼，或者找一块没对手的新市场。岩田聪说，刚刚坐上 CEO 的位置时，他就提出了这个理念，不过并不是每个人都觉得可行，但是实施的结果却很快让很多人都折服了，这些人中甚至包括任天堂的对手们。

“在任天堂内部，在股东之间，无论在哪里，都有阻力。当 2003 年我第一次提出这个想法的时候，没人相信游戏的市场还可以再拓宽，”他说道，“毫无疑问我们的蓝海很快就会变红[②]……比如微软就很明确地表示会跟随我们的脚步。”[4]

① 做花札牌的材料。

② 即失去蓝海的优势。

宫本茂常常把自己的兴趣爱好做成游戏，比如《皮克敏》（园艺）和《任天狗》（宠物）。他在 Wii Sports 之后又产生了一个新的想法来吸引玩家：健身。他所制作的游戏原型“健康游戏包”（Health Pack）后来被命名为 Wii Fit，这次的灵感来源则是他自己工作太多锻炼太少的经历。他说自己是在戒掉香烟和弹子机转而去游泳和参加锻炼之后产生的这个想法。

“自打我从大学毕业进公司之后，我的体重就开始不断增加。那时我们太忙了，”他说道，“然后我就开始了有规律的游泳运动。我的体重降了不少，而且整个身体也觉得更健康了。我开始想，也许健身也能成为一件很有乐趣的事呢。”[5]

宫本茂说，他每天都记录下自己体重的增减（他本人约 62 公斤），并对平衡和健康做了研究，这最终成就了一个新的健身游戏，开发团队由他的同事泽野贵夫带领。除了光盘之外，这个游戏还附带一块“平衡板”，作用有点像浴室体重计。如果任天堂成功的话，这个平衡板将走出浴室，并和 Wii 一起放在客厅或者寝室里。



专门的体重计制造商是无法在这个价格下开发出类似的产品的，这块板不但需要耐用而舒适的表面，还需要能每秒发送 60 个游戏信号，绝非简单的称称体重就完了。泽野贵夫的团队开发了一个内部测试版本，这个版本基于日本相扑选手所使用的一对体重计，因为他们的体重超出了单个体重计的限制。

这个系统包括一个从 N64 的拇指摇杆上取下来的旋转编码器（rotary encoder），可以测试重量和其他数据，并精确到 100 克。它内置四颗传感器，一检测到有任何动作，就可以计算出人的位置和平衡情况。开发团队尝试了多种形状，最终根据宫本茂的提议把原型机的正方形平衡板改成了长方形。

这块板的宽度差不多等于人的肩距，并被设计成可以适应各种脚掌的大小。除了可以玩健身游戏以外，还可以用来玩滑雪板等其他的游戏。虽然这个板是基于相扑的体重计来设计的，但是也不是没有限制：任何超过 150 公斤的人都无法用这块板，只能去玩相扑。

游戏的重点是姿势和平衡，共设置了约 40 个健身活动，包括各种低负荷的运动。和 Wii 手柄一样，这块板也是无线的，虽然游戏的选择比较多，但是 90 美元的价格总的来说还是比较贵。直到开发后期，开发小组才把这

块约 3.5 公斤的板设计成了无线的，这个基本上属于“掀了桌子”重做的要求是岩田聪提出来的，因为他认为 Wii 能够如此吸引人的一个重要原因就是连线很少。除了 Wii Fit 之外，至少还有 10 个游戏将会使用这块板，即便这些游戏有的并不是真的那么“Fit”。

9.1.4　健康之路

Wii Fit 使用了一个卡通人物来表示个人体能开发的程度，而玩家则需要尽量减少他们的真实年龄和卡通人物的年龄差距（卡通人物的年龄由计时游戏的完成状况来计算）。从某种意义上说，Wii Fit 使用了和《脑力锻炼》同样的玩法，不过任天堂这次请到个人健身专家松井薰来作健身计划的顾问。而宫本茂则强调了这个游戏的主要关注点是家庭，提倡家庭成员能一起参与进来，并为这个游戏加上了体重指数（body-mass index，下称 BMI）图。

在经历了多次讨论之后，宫本茂仍坚持把体重作为健康度的标准，因为玩家很少会因为BMI提高了而高兴，只会说，哇，我又轻了多少多少斤。任天堂承认Wii Fit主要是为女性设计，但这个游戏的新潮玩法让它和全球的男男女女都产生了共鸣，其中包括的瑜伽、韵律操等运动成为了这个年代的“简・方达健身操”①。其他有些游戏则复制了Wii Fit的理念，并加入了心肺锻炼、普拉提和个人训练等。不过，宫本茂说在任天堂内部为了要不要做这个游戏曾经发生过激烈的争论。



“我们当时听到了各种各样反对的声音，‘如果谁不小心把这块板掉到脚上了怎么办？’‘谁会想在别人面前称自己的重量呢？’‘人们穿着衣服测重怎么测得准呢？’”他说道，“就在我们举行计划会议的时候，瑜伽正好开始在日本流行开来，所以在那时候正好有个职员想要做一款瑜伽游戏。”[6]

业内分析人士预测，任天堂在美国市场上宣传 Wii Fit 所花的费用将会是其历史上最大的一笔宣传投入，而任天堂则将一改惯例，不在传统的游戏商店中发售 Wii Fit，而是把它放在了 Target 和百思买这样的大型连锁百货店中。美国任天堂的社长费斯–艾米说，公司对于这个游戏在 2008 年 5 月的首发期望很高，因为在日本发售的第一个月，它就卖了 100 万份。

① Jane Fonda Workouts，由美国女影星简・方达出镜的健身操影片，在 20 世纪 80 年代曾风靡一时。

“在美国的反响会和日本一样热烈，甚至更热烈一些，因为美国人更看重身体的健美，而这个游戏也专门进行了本地化的工作。”他说道，“为了 Wii 的发布，我们已经采取了一系列非传统的措施，而这样的劲头还将在 Wii Fit 身上继续。你说不定会在全国性的早间节目中看到它……主要是针对女性的节目。此外，还将会有很多网络节目……还会在传统的黄金时段做广告。从投入的资金来看，这很有可能是我们本年度最大的一次新品发布宣传攻势。”[7]

任天堂在商业步行街上设置了“Wii 体验馆”（Wii Kiosks），并继续在北美推广这台主机。根据分析人士的估计，在 1000 万 Wii 拥有者中有 3 成会购买这个游戏。后来的事实证明，这个估计太保守了，到 2009 年 6 月的时候，任天堂已经在全球售出了 2000 万份 Wii Fit，销售额达到了近 20 亿美元。



与此同时，传统经典电子游戏的销售却开始逐渐放缓，比如由 Take Two Interactive Software 开发，并已经在索尼的 PS 上存在十年了的《侠盗车手》系列，虽然这个系列最新的版本上市一周就斩获业绩高达 5 亿美元，但是随后的销售就逐渐淡了下来。业内观察人士称，这些不看重女性而只面向年轻男性的游戏现在正被专为女性设计的游戏所超越。

无论是传统的零售商沃尔玛，还是在线商店亚马逊，都把 Wii Fit 作为促进母亲节销售的一剂良方，并很快就在预售阶段售罄。到了 2009 年快结束时，这个系列和 Wii Sports 一起加入了史上最成功游戏的行列。任天堂在 2009 年年底的时候又推出了 Wii Fit Plus，主要改进包括个性化的训练方案以及 20 个新的活动。虽然说对于健康这个主题来说，这么多的游戏似乎有点太过了，而且全球又正经历金融危机，但是这个游戏在日本上市的第一周就卖了 34 万份，而随后发布的美国和英国的销售情况也很喜人。

2009 年 12 月成为了美国历史上电子游戏销售情况最好的一个月。在这个月中，Wii 和 DS 稳坐销售榜头两名，而 Wii Fit 则是游戏销售第二名，第一的则是最新的马里奥游戏。在这个关键的假期销售月卖得最好的前十个游戏中，任天堂主机上的游戏就占了 6 个。

Wii Fit成为了任天堂大获全胜的一大功臣，但是有些媒体仍然注意到了有玩家因为从板上摔了下来而导致腿脚受伤的问题，这个问题和 20 世纪 90

年代的“任天手”[1]类似。不过，对这个游戏的总体评价仍然在赞赏其对健康的良性影响。除Wii Fit外，任天堂又为捆绑销售的Wii Sports做了升级版《Wii Sports度假胜地》（*Wii Sports Resort*），并于 2009 年 6 月开始销售。这个游戏成为了日本游戏史上首发销售量排名第三的游戏，其全球销量在正式发售 20 周之后就达到了 1700 万份。



革命性的 Wii 手柄把游戏的可玩性提升到了新的高度



2009 年 11 月，美国心脏协会（American Heart Association）的研究员们发表论文称，某些“运动”（Sports）和“健身”（Fit）类的游戏中包含的各种练习可能对防止心血管疾病有帮助。该研究发现，这些游戏包含的各种练习中有 1/3 可以把能量消耗的代谢作用等量（Metabolic Equavelent of Task，下简称 MET）提高到 3.0 的水平，这代表着中度激烈的运动，而像拳击这样的运动的 MET 则可以达到 4.5 的高水平。

和上次一样，任天堂资助了这次研究，并且还确保了这个研究结果会在所有的媒体上发表。

9.2 马里奥王者归来

在 GameCube 之前，任天堂每次发布新主机都会随之发布一个马里奥游

---

① Nintendinitis，因为拇指常按十字键而导致疼痛，类似的情况有比如现代人的“鼠标手”。

戏，因为这个热门游戏系列总能带来一些主机的销售。在 Wii 的频道中，马里奥的形象也很常见，但是任天堂更希望能让游戏的体验更加丰富、更加个性化，而从某种意义上来说，这就意味着不能把明星游戏和主机联系得太紧。

不过，《马里奥卡丁车 Wii》（*Mario Kart Wii*）仍然成了新主机上的卖座游戏，随之发布的新外设“Wii 方向盘”（Wii Wheel）让玩家可以享受驾驶的乐趣。这个系列从 1992 年开始已经经历了六代，而最新的版本中则包括了 16 条旧式的赛道和 16 条新的赛道。Wii 方向盘也可以单买，也就是说万一家人们想玩的话还可以一起来，而这个游戏还会给 Wii 加一个新频道，用于和全球的其他玩家进行比赛。到 2009 年 8 月，《马里奥卡丁车 Wii》已卖出了 1540 万份。

2009 年末，《超级玛丽》终于在 Wii 上回归。此前这个系列曾在 DS 上发布过一款新作，但是却被诟病说创新不够（尽管如此，仍然卖了 2000 万份）。新的 Wii 版本仍然采用了 2D 设计，并允许多人用经典的方式同时作战，但不支持在线游戏。有些业内观察人士认为，对于一个已经流行了 25 年之久的游戏来说，这显得太不够重视了，而这样的结果更证明了任天堂对于全面互联的优点和游戏性还处于观望态度。



岩田聪预测这个游戏将卖出至少 1000 万份，而宫本茂则说，在二十多年之后这个游戏终于让他明白了一个简单得不能再简单的道理：

“基本上，《超级玛丽》这个游戏就是你挂一次然后就输一局，接着你就会被送到起点重新开始。”[8]

任天堂倒是没有被送回起点，因为最新的《超级玛丽》全球的销售仅仅花了 7 周就达到了 1000 万份的目标，并在半年多一点的时间内突破了 1500 万份。不过，这家京都巨头连同整个行业都注意到了新的问题，那就是近期最糟糕的销售大环境正开始让销量下降，也让主机价格降低。

2009 年 5 月，任天堂公布的财务报表显示总共获利 28 亿美元，销售额则小涨 10%达到了 185 亿美元，这主要得力于 DS 系列掌机的总销量突破 1 亿台，以及 Wii 的销量达到 5000 万台。不过，任天堂此时却下调了对来年的销售额和利润的预测，这一着可以说是保守，也可以说是颇有先见之明。不管怎样，这家公司从来就没在对远景的展望上面夸张过，还是比较脚踏实地的。不过，任天堂在日本本土的老对手索尼的内部和外部情况就没那么好了。

9.3 索尼合众国

任天堂在创建了各种新的销售纪录之后感到增长有些放缓，而索尼则不得不早早地面对市场格局的改变。游戏曾为这家大型集团企业赚了数十亿美元，但是现在却在 PS 发展到第三代的时候出现了重大的研发和生产问题。这样的困境不但让这家公司从行业老大的宝座上跌落下来，也最终成为了脾气火爆的 PS 之父的滑铁卢。

这台配备了 Cell 处理器技术以及蓝光播放器的新主机比计划晚了一年上市，同时还伴随着供给不足和价格超高的问题。索尼希望把这块 Cell 芯片打造成多核心的 MPU（多核处理单元），让这台主机能和本公司的其他产品进行连接协作，这将创造出一个相互连接的网络，而想要利用好这个网络，消费者就会再买索尼的各种配件和产品。索尼相信，这样的一体化措施将让本公司的硬件和内容持续占据领先地位。



颇具讽刺意味的是，业内人士分析说索尼自家的 PS3 游戏以及很多第三方的游戏都没能完全利用好 Cell 芯片的威力，而有些软件厂商则像当初抱怨 GameCube 那样，说索尼提供的开发工具与其他对手提供的相比又贵又难用。索尼为每套开发工具订下的价格本是 18 000 美元，不过后来在需求和游戏供应都不足的情况下，这个价格被砍到了一半。

2005 年 12 月，笼罩在 Cell 计划头上的乌云变得更加密集了，因为久多良木健被迫放弃了电视和半导体部门的领导职位，连他在自己亲手创立的游戏部门的运营管理者地位也被剥夺了。虽然 11 月份的时候 PS3 才刚刚亮相，而且久多良木健曾创造过一系列的辉煌（当然也伴随着一定的傲慢），不过他也明白，自己在索尼的职业生涯已经剩不了几个月了。他一面是独行其是的公司拯救者，一面又是无法无天的坏小子，而这样的日子终于走到了终点。

9.3.1 脱离现实的一代

从 20 世纪 90 年代开始，索尼的主机已经历了三代，而现在它突然变成了一个奢侈品。此时，消费者的钱包正逐渐萎缩，而这个电子产品大亨也正遭受着各种损失。在索尼内部，由于久多良木健一直都在呼吁索尼甩掉“OB”，即“old boys”（老家伙们），这让他几乎没有什么朋友，而当他的产品出现销售和生产问题的时候，也没什么人支持他。有些人甚至开始认为他

的产品和他一样，过于脱离现实。

2006 年年末，久多良木健曾把 PS3 的出货延迟归罪于电子部门无法准时提供部件，不但如此，他甚至还说索尼工厂的生产工艺质量下降了。就这样，这位曾被寄予厚望的索尼集团总裁候选人终于在一天下午举行的董事局会议上宣布了他的辞职消息，在此之前只有索尼的董事长知道这件事。久多良木健的离去并没有让很多人感到奇怪，因为 CEO 霍华德 · 斯金格实际上已经接手了他所有的权力，而他也已经威胁过要辞职了，尽管在发出通牒的那个月还在谈论 PS4、PS5 甚至 PS6。

索尼方面称，在 3 月举行的 PS3 欧洲发布活动之后，久多良木健就把 6 月举行的股东会议看做是“传递火炬给新一代管理层”的最佳时间，而新一代的管理核心则是平井一夫。他是斯金格的忠实盟友，创造了 PS2 在北美的成功。2006 年 12 月，平井一夫接管索尼电脑娱乐，并发现这个部门问题多多，需要马上对症下药。



时年 46 岁的平井一夫明确表示，虽然 PS3 有着各种多媒体功能，但是它仍是一部游戏机。同时斯金格也说，只有在这台游戏机流行开来而且销售情况得到改善以后，才会开始宣传宽带网络相关的功能。

在辞职后的第一天，久多良木健在接受《日本经济新闻》的采访时说，他对于成就的标准是他领导开发的那几台主机：“从现在开始，我会把自己看做 PS 的祖父，并继续朝我的梦想进发。”[9]

有些人把久多良木健的职场沉浮和史蒂夫 · 乔布斯早年在苹果公司的经历相比较，并预测他可能有一天会回归，离开只是暂时的，这部戏还有第二部。不过到 2009 年年底，这部戏仍停留在第一部，而他的结局则贯穿着两条主线：一个是关于一位 21 世纪的日本武士，这位高傲而且长期春风得意的武士因为荣誉扫地而不得不剖腹自裁；而另一个则是讲一位愤青天才急不可耐地要找到新的用武之地。

微软的吉 · 阿拉德一直都说自己的职业梦想就是把久多良木健的辞职信挂在办公桌旁。虽然他并没有真正看到这个索尼游戏传奇人物的辞职信，但是看到久多良木健的第三台主机竟落得倒数第一的凄惨下场，他也应该满足了。

9.3.2 PS3 跳水

由于感觉到了来自商铺销售的压力，久多良木健于 2006 年 9 月举办的东京电玩展上宣布 PS3 的价格将下调，而此时距离这台新主机正式上市仅两月之遥。不过 PS3 仍然没能夺回被 Xbox 360 和 Wii 瓜分的市场，而索尼则不得不在一年之内把这台主机的价格降到了不足 500 美元，这也意味着每卖一台亏的钱更多了。

除此以外，索尼又推出了硬盘容量稍小的版本，售价 370 美元（仍比 Wii 贵 120 美元）。这个版本的主机起初并不兼容 PS2 的游戏，索尼相信这样的廉价版会让拥有上一代主机的玩家愿意购买这台新主机。但是很多旧主机的拥有者并不买账，他们一面用旧的 PS2 来玩旧游戏，一面等待 PS3 继续降价或者出更吸引人的游戏。

从 1994 年到 2006 年，索尼的游戏产业差不多贡献了 40 亿美元的运营利润，而现在，与日俱增的损失已经开始侵蚀这笔财富。通常来说，做消费电子产品的公司的利润销售比通常在 2.5%，只有 PS 系列突破了 4.5%。不过到 PS3 这个神话就终结了。



久多良木健一直坚持说这个配置了 Cell 芯片的流线型新主机并不只是游戏机，但是口说无凭，仅仅宣传机器的“潜质”难以帮索尼电脑娱乐公司换回花在研发这台机器、尖端芯片以及制造工厂上近 20 亿美元的投入。久多良木健离职的时候，有些媒体报道把 PS3 称作一次“完败”，这和当年的 Walkman 系列随身听形成了鲜明对比，要知道当年 Walkman 系列曾售出 1 亿部之多，而且市场占有率最高时曾达到过 70%。

本来索尼认为由自己来为 PS3 制造 Cell 芯片是必需的，但是到 2007 年，这家公司却决定移交芯片的制造权（索尼已为此投入 20 亿美元）。索尼这样做是让其他公司来生产芯片，这样价格就会降低，而索尼就能顺势把 PS3 的售价降低。总的来说，不自己参与芯片的研究确实从成本上来说要划算一些，而 Cell 项目也最终证明这确实是一项烧钱运动，不是随便哪个公司都可以去 DIY 的。

有些业内人士认为久多良木健的离职是索尼的外国 CEO 斯金格在内部人事上的一次突破。从到任开始，斯金格就逐渐把久多良木健这个顽童给管了起来，而最终更是做了日本社长们做不出来的事情——解雇他。威尔士出

生的斯金格希望能够改变公司的限制技术共享的单打独斗式经营政策，可是这位在好莱坞和媒体圈子中成长的新 CEO 一上台就不得不面对巨大的赤字，而摆在面前的还有同样巨大的改革阻力。

2007 年 5 月，索尼宣布其盈利同比下降了 70%，并将责任归结于 PS3 的降价和一次锂电池的召回事件。游戏部门的总亏损越来越大，达到了 23 亿美元，这无论是和去年不多不少的盈利相比还是和大赚特赚的任天堂的数十亿盈利相比，都让人觉得落差太大。为了寻找新的利润来源，斯金格让游戏部门给 PS3 加上了媒体下载服务，希望能拓宽这部主机的用户群和服务内容。

据估计，到 2009 年年末，互联网视频市场可能超过 50 亿美元，而在五年之内这个数字还可能会翻倍，这样良好的势头有很大一部分功劳在于索尼旗下的电影和电视节目。索尼现在想把这些内容都结合到一起，这可以看做是一次公司业务整合的尝试，但是索尼仍没完全地投入进去。为此，斯金格给平井一夫下达了任务，让他把游戏和所有索尼的电子产品都整合起来。



平井一夫曾宣布，由于 PS2 的决定性优势，“主机战争”已然结束。但是现在他却陷入了艰难的抉择之中，一方面他需要恢复电子游戏这条索尼的生命线，另一方面他又必须为索尼在全球挽回形象。在执掌游戏部门两年之后，他取得了一些进展，而且说话的语气中浮现了一丝业界前辈宫本茂和横井军平的感觉。

“过去的两年真是太忙了，”他说道，“我们是做娱乐事业的，而我想问的是：‘如果你觉得不好玩，那你为什么还玩？’我们不是在卖机器，而是在卖快乐，而每个人都想要快乐。”[10]

确实，索尼的大对头任天堂确实觉得很快乐，一边东山再起一边快乐地数钱。到 2009 年年末，《商业周刊》（与管理咨询公司 AT 科尔尼一起）也认可了这种快乐，并称任天堂为“世界最佳公司”。要获得这个称号，公司的销售额必须达到 100 亿美元，而且至少有 25%的销售额来自国外，此外还必须在五年的时间内持续专注于销售的增长以及价值的创造。由于任天堂的市值像坐直升机一样攀升，它很快就成为了《商业周刊》这份“名企排行榜”上的冠军，而谷歌和苹果这样的公司则紧随其后。[11]

2008 年，任天堂的销售额达到了 168 亿美元，而飞涨的股票则让其市

值增长了 38%，这让世界各地的人们对于任天堂的看法也有了巨大的改变。它的形象更加国际化了，而且也不再被视作是仅仅为小孩或者小孩家长做游戏的公司。同时，在经济上的成功也让任天堂最大的股东、现在已经静享退休生活的前社长山内溥从大富变成了巨富。

参考文献

[1] “Nintendo Pres: No Regrets about Wii Name,” Dow Jones Newswires, June 7, 2007.

[2] Bro Buzz, “GamePro Q&A: Nintendo CEO Fils-Aime Talks Wii Production Woes, Online Plans,” July 27, 2007; available online: www.gamepro.com/article/features/125669/gp-q-a-nintendo-ceo-fils-aime-talks-wii-production-woes-online-plans/; access date: August 28, 2010.

[3] Ibid.

[4] Rhys Blakely, “Wii Are Swimming in a Clear Blue Ocean,” *Times,* July 12, 2007; available online: http://business.timesonline.co.uk/tol/business/industry_sectors/technology/article2063714.ece; access date: August 24, 2010.

[5] “Iwata Asks: Wii Fit, Volume 1: A New Creation,” n.d.; available online: http://us.wii.com/wii-fit/iwata_asks/vol2_page1.jsp; access date: August 19, 2010.

[6] Ibid.

[7] Matt Casamassina, “Interview: Reggie Fils-Aime on Wii Fit,” IGN, February 20, 2008; available online: http://wii.ign.com/articles/853/853258p1.html; access date: August 24, 2010.

[8] “Iwata Asks: New Super Mario Bros. Wii,” n.d.; available online: http://us.wii.com/iwata_asks/nsmb/vol1_page9.jsp; access date: August 24, 2010.

[9] Akito Tanaka and Tomoyuki Kawai, “Analysis: Is It ‘Game Over’ for SCE Chairman Kutaragi?” *Nihon Keizai Shimbun,* May 2, 2007 (available on Factiva).

[10] Tom Hoggins, “Kaz Hirai Interview: Start of a New Movement,” *Telegraph,* June 24, 2009; available online: www.telegraph.co.uk/technology/video-games/5624022/Kazuo-Hirai-interview-Start-of-a-new-movement.html; access date: August 24, 2010.

[11] Esme E. Deprez, “World’s Best Companies 2009,” *Business Week*, October 1, 2009; available online: www.businessweek.com/globalbiz/content/sep2009/gb20090930_066258.htm; access date: September 3, 2010.



第10章

财富传承

2005年6月29日，在服务任天堂55年之后，山内溥宣布因为年龄和身体上的原因正式退休，他将卸任董事长职位。在2002年将大权移交岩田聪之后，他每月就只上几次班了，所以这次正式退休则更像是一次谢幕而不是真正的人事变动。

山内溥的新定位将是任天堂的顾问、日本代表以及刚愎自用的股东，此外，他还偶尔做做慈善。山内溥京都住宅的附近就是圣护院，这座1676年建造的古寺又被称为“退休天皇的守护寺院”[1]。不知道是不是沾染了皇气，山内溥在离开经营了几代的家族生意的时候也表现出了少有的帝王一般的仁爱。



当然，这并不意味着他的作风能有多大的变化。他家的围墙仍然很高，而且还加上了木头和金属板，布满了带着倒钩的铁丝和铁刺，目的是防止有人偷窥或者翻墙入室。这家的主人因为给小孩提供娱乐消遣而赚了数十亿美元，但是门外却贴着一张告示告诉附近的小孩不准在这个小城堡的墙壁上拍球。不过，这倒是蛮符合他本来的形象的，因为虽然他的公司常常会宣传要有“乐趣”，但是他自己却不是一个特有乐趣的人。

他的家门口常常停着一辆配备了司机的小车随时待命，因为这个房子建造的时间比内置车库出现的时代早很多。不过，在这座拥有1200年历史和灿烂文化的古城中，这位亿万富翁和他家人很容易地就和周边邻里及这座城市融为一体了。

假如说谁真想把山内家的住宅做成一个旅游大巴停靠景点的话，光得到山内家的同意和本地政府的帮助还不够，因为对于这个深深徘徊于过往的城

① 疑指“圣护院旧假皇居”。

市来说，这些现代的荣耀似乎与其格格不入。现在，山内宅附近的文化景点圣护院也为游客们提供住宿服务了，但是即便是这些住在圣护院的游客们也很少知道“马里奥公司”的前社长就住在附近。

虽然任天堂经营了超过一个世纪，但是京都的有些人仍把山内家族看做“暴发户”，和那些古都的贵族后裔不同。京都也从来不是以友好著称的城市，不过这恰恰可以对上山内溥这类人的胃口，因为他觉得社交没有意义，只有自己无法创造价值的人才会去搞人际关系。

出生在富裕之家而又从不愿意被传统捆绑的山内溥从来都不觉得自己应该尊重对手，也看不上谁。与此类似的事我们此前还提到过，那就是任天堂从不加入日本的行业组织，也不参加行业活动，尽管这些组织活动中很多都是由任天堂的游戏和部件供应商领导的，山内溥还是不给面子。在这家公司的故乡京都住着近 150 万人，这些居民常常被人称做是“装腔作势”，最好的说法也不过是“墨守陈规”。不过在山内溥的眼中，作为一家温柔和蔼的公司的社长，要他去迎合当地的贵族和民众们简直很傻很虚伪。



生意场就像战场，目标就是多赚钱少花钱，而山内溥自己也说他对于社会的贡献在每年的 3 月 15 号表现得最突出，那一天就是日本的缴税截止日。

“我觉得我参与公共服务已经够多了，”1996 年他接受《纽约时报》的采访时说，“我是京都缴税最多的个人，而任天堂则是缴税最多的公司。”[1]

10.1 棒球游戏

不过也有那么一些时候，他的行为会让人感觉有些过分，甚至可以说是挥霍。其中最著名的就是 1992 年他收购西雅图水手队的事，那次收购帮这个濒临解散的队伍留在了西雅图。当时西雅图的人们正在呼吁，希望不要把这个正处于低谷的球队搬家到其他城市。山内溥得知了这个消息，而且西雅图和雷德蒙 ① 又隔得很近，所以他和美国任天堂就花了 1.25 亿美元把这个球队给买了下来。

山内溥本人并不爱好棒球运动，或者应该说他什么运动都不爱，这个消息是他的女婿、美国任天堂的社长荒川实告诉他的。当然，收购球队将是个

① 美国任天堂驻地。

机会，但是也很明显会有很多争议和很高的成本。这个时候日本的经济泡沫才刚破灭不久，而有些人则把任天堂从通讯大亨杰夫·斯姆莱安手上收购球队的计划看做是日本财主来美国搜刮地产的延续。这些人认为经济下滑的美国可能又将被市场入侵者买走一个标志性的东西，这次不是地产而是休闲活动。

《一朗的意义》[①]的作者罗伯特·怀汀（Robert Whiting）长期关注美日的棒球运动，他把这次收购称作是一次聪明的利己行为。

“山内溥对于棒球一无所知，但是他知道拯救这个球队对于任天堂的公关价值。你也可以把它看做是广告成本，因为任天堂的年度税后收入可以买到的职棒大联盟球队可不止一支。”怀汀告诉我。

大联盟执行长和水手队的老板们本来不同意这次收购，但是迫于西雅图的粉丝们的压力，他们还是松口了，而条件则是山内溥自己不能持有超过 5 成的水手队股份，而对于其他国家比如加拿大的投资者就没有这种限制。不过好事总是多磨，虽然山内溥自己并没有做错什么，但是他的慷慨却很快转换成了噩梦：西雅图水手队队员罢工，这导致其无法完成 1994 年的大联盟赛季，这支可怜的球队提早离开了赛场。



从 1977 年成立开始，这支球队就一直没有在赛季中获胜过，直到 1991 年才终于有了 0 的突破。而就在那个时候，这支球队的主场 Kingdome 体育场（本为足球设计）也开始逐渐因为老旧而损坏。在任天堂收购这支球队的时候，无论是水手还是这个体育场都被人们视为是不给力的代表，这样的光景，就更需要强大的财力支持和对亏损的容忍，才有可能最终从这个队身上获得回报。

1995 年大联盟赛事重开，水手队就立即着手广招英才，招募了很多明星球员，包括小肯·葛瑞菲、埃德加·马丁内斯、兰迪·约翰森和艾尼克斯·罗德里格斯等，这终于让球队跻身季后赛。水手队获得了不少的成就，却没获得过大联盟冠军，不过任天堂帮助这个球队留了下来，并允许这座城市的人们关注它一步步的成长，还给球队注入了很多有可能会进名人堂的新星们。潜移默化中，本地的居民们对于任天堂的亲切感增加了。

---

① The Meaning of Ichiro，一朗指在西雅图水手队效力的日本人铃木一朗，他保有多项美国职棒大联盟的记录，并曾连续多年获得“打击王”和最有价值球员的称号。

10.1.1 日本进口

山内溥在这件事上的最大作为也许就是在大联盟内为日本的天才球员们设立了一个落脚处——水手队招收了投手佐佐木主浩和长谷川滋利、接球手城岛健司以及有史以来从日本走出国门的最伟大的球员、攻守兼备的天才铃木一朗。

“很多日本的棒球选手和日本粉丝一样，都把西雅图水手队当做‘家乡队’，并把西雅图看做是‘小东京’。”怀汀这样告诉我。他还补充说出了名的铁公鸡山内溥可能还高给了部分日本球员的工资。

2001 年，铃木一朗入队，这让水手队刷新了该队在常规赛季中的胜利记录，但是获得了年度最佳新人和最有价值球员的铃木一朗并没能让水手队再创新高。他在带有伸缩顶棚的新主场内的良好表现不但经常上新闻头条，也提高了主场上座率，尽管此时水手队的成绩又开始了下滑。

为了加强水手队与日本的联系，本来山内溥准备让水手队在 2003 年访问日本，并在那里开始第一场大联盟比赛，但是因为伊拉克战争所造成的安全隐患而未能成行。不喜欢跨洋航行的山内溥本来还打算坐在东京巨蛋体育馆的本垒板后面观看这场比赛——如果当时事成了的话，那将是这位年过古稀的老人第一次现场观看自己的球队进行比赛。



任天堂手握水手队的所有权，这为很多任天堂高层提供了新的职业机遇，他们有的留在了球队的董事会，有的则亲自领导球队。不过，这些人里面并没有山内溥。很少有亿万富翁像山内溥那样买了球队之后完全不去插手球队运作的，尤其是这个球队还一直亏损到了新世纪。

从账面上看，水手队在整个 20 世纪 90 年代烧掉了 1.75 亿美元，直到 Safeco Field棒球场的建立，这种局面才有了转变。水手队对Safeco Field的租期为 20 年，而这个球场的名字也不是从球队的守护天使或者吉祥物那儿来的，而是得名于一家本地的保险公司，因为这家公司付给了水手队 4000 万美元获得水手队驻扎期间的命名权。1999 年 7 月，这座集先进科技于一身的球场正式开放，但是建设费用超支了 1 亿美元，这惹恼了一些纳税人，因为这座造价高达 5.17 亿美元的庞然大物加重了公共债务负担[①]。不过，由于

① 体育馆为公共集资修建。

这座球场的设计很讨好观众，而且又有铃木一朗这样的明星，所以在山内溥准备交出球队主权时，这个球队也逐渐扭亏为盈了。

2004 年 11 月，随着退休的时间逐渐接近，山内溥把自己控股的水手队股份卖给了美国任天堂，由霍华德 · 林肯继续担任球队 CEO，荒川实则成为了球队的荣誉主席。2000 年，林肯在自己 60 岁生日之际卸任了美国任天堂的董事长职位，不过他从 1992 年开始就和山内溥、荒川实一样，拥有了水手队的股份。

在山内溥辞职的时候，林肯评论说这位京都大老板从未插手过球队的运作，只是会推荐一些日本的球员。尽管水手队的网站主页除了英文版还有日文甚至西班牙文版，但是却并没有提到山内溥或者任天堂。倒是 Safeco Field 球场内会销售由清酒和寿司卷组成的"一朗卷"（Ichiroll），但是仅此而已。此外这座球场也没有像神庙一类的事物会让人想起水手队的日本渊源。



不过，铃木一朗真正的神庙是在球场上，在十个职业赛季中，他每次都能入选大联盟全明星队。当然，这也有部分得益于现在常用因特网来投票的做法。山内溥在结束自己球队主人生涯时，做了一个最令人意外的决定，那就是给这位超级巨星 5000 股水手队的股份，当时每股约 110 美元。这样的馈赠是对这位日本球星在 2004 年打破单赛季纪录的奖励，因为当时很多人都觉得要完成这样的壮举根本不可能[①]。

在球队主人山内溥离开之际，马上开始为自己工作（勉强算是吧，因为手持 5000 股票嘛）的铃木一朗对他表示了敬意：

"也许所有人都觉得山内先生并不太管球队的事情，但是你跟他交谈一下就会发现，原来他从来没漏掉过一件事。"[2]

10.1.2　博物馆之夜

总的来说，在拥有水手队差不多二十年的时间中，任天堂并没有得到太多的宣传，虽然说也会为 DS 掌机的用户举办一些游戏活动，而且 Safeco Field 球场也为观众提供 DS 聊天平台，但毕竟是少数。在日本就更平淡了，

① 他打破了已保持 84 年的纪录，此外他还保有连续 10 个赛季超过 200 安打的世界纪录，史上无人能敌。

在浅草桥那个低调的任天堂展示厅中，有一件铃木一朗的球衣挂在墙上，连裱都懒得裱一下，草草地用订书针订在了布告板上。一眼望去，就像是小学生在做“边展示边讲故事”的作业一样，而且感觉这个学生还完全不关心作业的质量，只想快点做完了事。

任天堂所参与的其他体育事业也在这件展厅中展示，不过很少，但大部分都和京都有关。京都紫僧伽足球队（Kyoto Purple Sanga）就是其中一个，现在改名叫做京都僧伽足球俱乐部（Kyoto Sanga F.C.）。这支球队一直在挣扎着想要登上日本职业足球联赛的上层阵营（甲级），而赞助商则包括来自球队故乡的巨头们，比如任天堂、京瓷等。球队亮紫色的球服和取自梵语的名字分别代表了京都的帝都和佛教背景，不过山内溥和命运坎坷的GameCube也以钟爱紫色著名。这支球队和GameCube经历了类似的痛苦，参差不齐的历史中不但有夺得天皇杯[①]冠军的辉煌，也有联赛降级最多次的惨痛经历。

此外，虽然山内溥曾对自己的市民义务不屑一顾，但在2003年11月，他还是成为了一个基金会的会长并资助这个基金会在京都建造一座博物馆，用于收藏一套已有800年历史的古诗集，并发行一套对应的游戏卡片。这座名为“时雨殿”的博物馆于2006年正式开馆，坐落在京都岚山区保津川河岸，这成了任天堂的过去、现在、未来的微妙注脚。



和以前一样，山内溥并没有大声嚷嚷自己为这个博物馆花了多少钱，但是他确实投入了超过2000万美元来建造这个高科技奇观，而任天堂的高级职员们则帮忙设计和研发各种内部设施。这座时雨殿纪念的是诗人藤原定家选编的诗集《百人一首》以及从这本诗集延伸出来的同名纸牌游戏。博物馆分为两层，还为游客们提供一台DSi掌机来对这个博物馆进行电子游览，并提供了巨幅的歌留多牌[②]，让游客们可以欣赏牌上那来自一百个不同诗人的一百首诗。

实际上，这座用秋日细雨来命名的博物馆是由宫本茂设计的，其中使用了70块LCD屏幕来给人以视觉和听觉上的享受。DS主机上的ShigureNavi博物馆导航软件可以为用户阅读诗集中的日本短歌（三十一个音节的五行诗），任天堂常常会为这种博物馆及文化旅游景点定制这些服务。

---

① 日本老牌足球赛事。

② 花札的前身。

时雨殿及其电子游览的开放时间很有限，这和一般的公共场所不同。不过，那些想要对博物馆的内容更深入地进行了解的人，可以从任天堂的网上商店或者时雨殿的纪念品商店中买到时雨殿的游戏和《百人一首》的歌留多纸牌。

除了博物馆之外，山内溥还对电影感兴趣，他希望能够为这种古老的卡片游戏做一部动画电影，这正好可以和任天堂在 2004 年年末开办自己的电影工作室的想法相互呼应。不过，任天堂的电影部门的工作基本还是和《口袋妖怪》这个一家独大的游戏相关的，而常被视作是任天堂最伟大追梦人的宫本茂也在 2007 年的时候说专门开办一家电影工作室是"不太可能"发生的事情。这意味着关心财务经营的现实主义已经成为了任天堂企业精神的一部分，即便这家公司总是在宣扬梦想和乐趣。

10.2　生命线



但对于已经退休的山内溥来说，他对于自己家乡的慷慨还远不止于此，而这些捐助和慈善行为通常都是从他自己的各种经历中延伸出来的。2006 年 6 月，山内溥在京都大学附属医院进行了眼部治疗之后，向这家医院捐助了 6000 万美元用于建设一个新的住院部。根据山内溥的意思，捐给这家国立大学附属医院的这笔巨资将全部用于建设一座专为需要多科室协同合作的癌症患者做治疗的住院部。2010 年 5 月，这座面积 8.2 万平方英尺（约合 7618 平方米）的新设施正式投入使用。

此外，山内溥和任天堂还曾花钱升级任天堂的新旧大楼。不过，这次改善行动并没有怎么改变公司大楼那阴森的周边环境，也没有太多地提升这些建筑的吸引力，更别提改善这座大楼给参观者的感觉了。当然，如果你能进得去的话，你会感觉不爽，但是大部分人根本进不去。

任天堂的公司驻地一直都在改善和添加新设施，不管有没有效，至少该花在这上面的钱反正是准备够了。这主要是为了对付来参观旧址的游客，或者万一哪天公司想要改变公关策略（比如允许游客参观公司）。任天堂在明治时期的用石材建成的旧总部已经废弃 40 年了，但还是坐落在原址京都的正面通大街上，鸭川[①]上的一座桥附近。

① 河流名。

新世纪刚刚开始时，这座建筑还保留着任天堂的老商标花札的招牌，还有比较现代一点的警示牌，上面用很友好的英语警告“观光客”，如果胆敢闯入的话就会被“绳之以法”。这个又长又窄的建筑曾是任天堂花札匠人和机器的工作场所，但是真正在里面上过班的人其实很少。而现在，这栋楼看上去更像是一个即将开放的博物馆，甚至可以说它更像是一个为尚未封神的公司帝王准备的陵寝。看上去似乎这个帝王在有生之年不太愿意花钱来搞排场，但是如果你说把这地方变成麦当劳或者停车场的话他也一定会骂娘。

新世纪初始，任天堂搬到了现在的公司总部驻地，一栋位于京都驿[①]的南面的大楼。这栋由吉村建筑事务所设计的白色大楼占地约 33 000 平方米，原来的拥有者是一家电气公司。大楼只有一个入口，四面都有高墙围着，围墙内部有一个小院子，种着日本枫树和樱花树。

刻薄点说，这栋七层高的综合大楼就像一座放大版的 GameCube，只不过开了几个窗口来让人呼吸，但是设计它的这家京都的建筑事务所却声称这种以瓷砖为主的设计有简洁之美。这座建筑的顶上竖着一张蓝色的旗子，上面用汉字写着公司的名号。公司名字的英文版则在大楼正面的最右边的脚上，除了本公司职员以外也许少有人会注意到它。在公司大楼外没有任何的成就展示厅，让这栋大楼存在的意义变得非常单一，那就是除了工作，还是工作。



职员们一般每天早上 8 点到公司，大部分都走路或者骑自行车来。附近到处是便利店、高压电线和五金公司，给人的感觉更像是完全没有规划的城乡结合部，而不是一个腰缠万贯的电子游戏巨头的驻地。公司的附近有一个 1954 年在鸟羽街道驿开办的研发中心，就连这个研发中心都比任天堂的大楼要稍微有吸引力一些。不过两者也有相似之处，那就是它们都给人一种感觉：在这里工作的员工肯定是不会多舒服，也不会多骄傲的。

为了整合所有的资源，并把两个研发部门联系起来，任天堂买下了坐落在它白色总部大楼背后的一个高尔夫练习场以便日后扩张。2008 年 12 月，任天堂为这个 4 万平米的地盘花了近 1.42 亿美元，而这块地则将成为任天堂的新研发中心，中心后来则是专注于负责新游戏机和相关软件的开发。

① 即京都综合车站，各路电车和新干线都在此停靠，地铁线路也在此设站。

当然，只要山内溥还住在京都，这个研发中心会不会设置产品展示厅就不好说了。

10.3　公共关系

任天堂和大部分大公司不同，特别是它在 120 多年的历史中都是做娱乐产品的。这种不同表现在了商铺的安排上，几乎在所有任天堂的商铺中，产品的摆放和对顾客的态度都可谓平淡之极。这样的经营方式曾让这家公司在青云直上的时候不骄不躁，也让它在过去三十年催生了一系列传奇游戏人物之后能够保持低调。这也正好印证了山内溥为任天堂注入的斯巴达式的管理风格，还有这家公司的京都血统。在山内溥退休而任天堂又越来越国际化时，这种情况才开始有点要改变的迹象。

2005 年 5 月，任天堂在纽约的洛克菲勒中心开设了其第一个现代零售中心，并开始涉足新的零售模式，如在线销售、宣传等。在这座名叫“任天堂世界”（Nintendo World）的两层超大型卖场中销售的产品从最初的花札纸牌到最新的游戏、主机、《口袋妖怪》卡片、玩偶等无所不包。



任天堂世界的开店仪式包括了一场曼哈顿露天派对，并同时开放了一个网站（www.nintendoworldstore.com）以及一个在线商店，这正好符合任天堂兴趣越来越大的直销策略。直到 2010 年初，这家店仍然是独特的，本来准备是用来做商店而不是宣传场所，不过除了销售商品之外，这家店也让消费者们有机会可以“和马里奥见面”，或者见到他们喜欢的流行歌手，比如贾斯丁・碧波就曾开开心心地现身于任天堂世界并乐在其中。除此以外，这里还为访客们提供了特别的 DS 和《口袋妖怪》主题的休息室。任天堂世界的诞生，把传统的生产商和消费者之间存在的隔阂打破了，而这种隔阂从山内房治郎使用机器大规模生产花札并在京都和大阪开花札商店的时候就存在了。不过，这还不是最让人意外的事情，最让人大跌眼镜的是任天堂也开始走网络路线了。要知道，任天堂在过去一直是一家低调或者说比较淡漠的公司，而现在它也开始转变了，不再仅仅满足于北美营销机构提供的销售渠道。

这些动作并没有对任天堂的公共关系造成什么影响，而公司网站上简短的历史介绍仍然是从 1985 年 NES 的发布开始的。这个简短的年鉴结束于

2006 年 Wii 主机的诞生，并没有提到山内溥或者公司在此之前 96 年中的任何个人。不过，这位新的社长已经开始采取行动了，他准备给这家公司的公共形象来个大革命。

10.3.1　岩田在线

岩田聪在任天堂的网站上开办了“岩田聪问”（Iwata Asks，www.nintendo.com/iwataasks）栏目，将自己和任天堂职员的各种讨论放到了网上。这标志着任天堂采取现代公司运作方式的开始，更意味着岩田聪走出了脱离山内溥的管理风格的重要一步。这些讨论的内容无所不包，公司的产品、服务、历史、趣事，还有公司的英雄等，此外还包括岩田聪和公司成员讨论两部畅销主机以及早前的主机的软硬件开发之道等。他并没有非常高调，但是他对技术的敏锐性和良好的人际关系互动却给人非常阳光的感觉。

像这样把讨论的内容做成系列给大家阅读的事情，山内溥是绝对不会做的。不过它确实让人可以详细地了解在任天堂产品畅销的背后，各种决定和设计都是怎么做出来的。参与讨论的常客包括宫本茂和竹田玄洋，但是时常也有其他的一些研发人士参与，而他们和 CEO 的对话直接被记录下来并放到网上，这不仅意味着公司对于人才的重视，也说明这位社长很愿意对于职员做出的贡献表示深深敬意，而且也愿意开诚布公地赞美他们。



岩田聪还鼓励职员们为他们自己提出来的理念和产品说话，并要求他们解释为什么会有延迟、为什么会成功、为什么会失败。当然，这都是在非常友善的气氛中进行的，他和宫本茂都用这种方式很多年了。在这样一家从来没出过什么有名的公众发言人也少有高调抛头露面活动的公司中，岩田聪的做法似乎是想从内部培养新一代的领导者，因为当初他基本上算是山内溥从任天堂以外挑选进来的，而这正好表明任天堂内部是缺乏领导人才的。

另外一个没有说明的原因则可能是想要让那些幕后的人们在公司内部更加自豪，而在公司外部更受尊敬，这也非常明确地表明了设计研发绝对不是单线作战或者仅靠某一个英雄人物就能完成的。对于关注任天堂的人来说，这样做的潜台词就是：虽然任天堂可能是为所有有童心的人们做游戏的，但是我们非常严谨认真，绝不幼稚。

虽然说这明摆着是一种公关的行为，但是岩田聪既愿意自嘲，又不断地提升职员们在公众心中的形象，这些都表明这家公司已经很适应新时代的公

关标准了。随着 DS 和 Wii 节节胜利，投资者们也逐渐注意到了任天堂的这种特质。

10.3.2 股票清点

2006 年的时候，任天堂的投资收益率是 11%，Wii 亮相之后这个数字超过了 27%，而其市盈率则和苹果公司一样达到了惊人的 40。在投资者的心目中，任天堂现在既是玩具制造商，也是一家高科技公司。

2007 年 10 月，任天堂的股票总价值第一次超过了 1 万亿日元（约 870 亿美元），在 20 年内这个数字翻了 15 倍。就在这个月中，任天堂的市值仅用了两周的时间就增长了 1000 亿日元。股价记录刷新在任天堂变成了家常便饭，而当初那些认为任天堂迷失了方向的投资组合经理们，现在则是捶胸顿足地后悔没有买任天堂的股票。

在美国，任天堂的美国预托证券[①]的最高价格达到了 78.5 美元，而在 2004 年 11 月，其价格还仅为 9.5 美元，也就是说，在任天堂的主机大冲锋开始之后这个价格翻了 8 倍。任天堂曾短暂地成为过日本价值第三的公司，仅次于汽车业巨头丰田汽车公司和日本最大的银行三菱日联金融集团。



任天堂股价在历史上的涨涨跌跌和日本的泡沫经济似乎能对上一点号。1990 年时，由于任天堂在已经很成功的 NES 之后又发布了红极一时的 Game Boy，其股价达到了高峰，不过又因为 N64、GameCube 和随后几部掌机并没有让投资者对任天堂重拾信心，所以一直到 2005 年之前，股价都有些萎靡不振。

任天堂（还有山内溥）一直都持有大量的现金，有 60 多亿美元的钱可以使用，而且还没什么外债，但是这家公司从来没有使用过高分红来快速提升股价。而最近的两个大获成功的产品所带来的数十亿美元利润也体现在了任天堂的股票上。海外投资者和独立投资者们成为了这些股票的大买主，而本土的机构持股数量却有所减少。

东京 Investor Networks 的总裁戴瑞尔·怀登（Darry Whitten）告诉我，Capital Guardian Group、富达公司和 Franklin Templeton 是持有任天堂股票最

① American Depositary Receipt，美国以外的公司在美国发行的股票类产品，可以在美国金融市场进行交易。

多的几家公司，他们曾经分别持有 5%的任天堂股票。

“这种收入和现金的爆炸式增长得益于不止一个而是两个重要产品的巨大成功，”怀登说道，“在这支股票达到巅峰，价值超过 70 000 日元的时候，日经平均指数也正要达到历史的最高点，任天堂达到了理想股价，几乎达到了 2000 年互联网泡沫最高峰时的 IT 股票那种水平。”

10.4　日本首富

山内溥拒绝了自己的退休补助，不过他和他的家族仍然持有 10%的任天堂股票。根据《福布斯》杂志的 2008 年排名，至少在那一年，手握任天堂股票的他是日本最富有的人。

2005 年时，《福布斯》认为他的财富只有 18 亿美元，但是到了 2007 年，DS 和 Wii 的成功让他手中股票的价值上涨到了 48 亿美元，在财富排行榜上仅次于地产大亨森章和互联网与手机行业的牛人孙正义。由于 Wii 几乎是转眼间就获得了巨大的成功，山内溥的个人财富也在第二年像坐火箭一样地暴涨 30 亿美元，为他摘得了《福布斯》排行榜上的头名[3]。



已经退休的山内溥和其他很多仍在游戏行业的高管们曾短暂地进入过一个 VIP 排行榜，这个排行榜包括日本最富有的现任和退休总裁们。在这个排行榜的前 40 名中，有 5 个是游戏类公司的总裁，包括史可威尔艾尼克斯创始人的福嶋康博、科乐美的创始人上月景正、光荣公司的襟川阳一和襟川惠子夫妇，以及世嘉萨米控股集团的里见治。

最后这位值得一提。制作了《刺猬索尼克》的世嘉公司和制作弹子球机器的萨米公司合并组成了控股集团，并由里见治带领，但是他差点没能上这个排行榜，因为世嘉萨米集团的股价大跌让他的个人财富大幅缩水，最后只剩了约 7.6 亿美元。

言归正传，山内溥似乎不太信任正在上涨的股价能永远地保持其价值，他总是更喜欢现金在手。他是正确的，就在第二年，股票市场就把此前的增长给吞回去了不少。2008 年年底到 2009 年，任天堂的股票财富大量蒸发，让那些错失了暴涨期的投资者们大幅抛售股票，而同时日经指数骤降，人们似乎嗅到了全球经济萧条的味道，并开始推测任天堂的股票将从此一蹶不振。

在第二年的《福布斯》排名上，这位任天堂前社长和前董事长从最富有的位置滑到了第三名。还是那30亿美元，这笔曾经帮助山内溥成为首富的巨款，大部分都在这场自美国大萧条以后最不景气的消费和金融市场中蒸发了。

把山内溥从《福布斯》排行榜头名的位置上挤掉的是一个做打折服饰连锁店的人，而其他那些个人财富大涨的人们都持有着大量的廉价药品、廉价家具和廉价鞋公司的股票。价格从来对于任天堂都是一张重要的牌，而现在在这场经济风暴之中，这张牌的分量会越来越重。

10.5 底线

不管怎么说，任天堂在岩田聪的领导下还是蒸蒸日上的。在任天堂转型的过程中，人们看到了任天堂职员的才华横溢，以及连投资银行都会羡慕的超高生产力。



2008年，《金融时报》上的一篇报道称，任天堂的员工平均利润产出为160万美元，比高盛在2007年时的人均124万美元还要高，更别提谷歌的62.6万美元了[4]。能做到这一点，有一个重要的前提条件，那就是从山内溥时代开始的外包制造，将产品的制造外包之后，任天堂就只需要保留3000全职正式员工就行了。

不过这还不是高潮。这家京都巨头还告诉《金融时报》说实际的生产力也许更高，因为有的员工工资也被算进研发费用。任天堂的平均年薪约为9.09万美元，这比同行业的平均水平要高，但是相比起高盛2007年的人均工资66万美元来说仍是比人家的零头多不了多少，而且也远比某些技术公司的低。

除了比较好的福利之外，岩田聪这个新社长还引入了一系列西方式的管理策略，比如用绩效来决定加薪，还有65岁必须退休的政策（当然他没提到山内溥就是了）。到了2009年年底的时候，岩田聪已经坐稳了8人执行董事会的主席位置，他自己只直接为任天堂效力了约10年，而下面坐的大多都是为任天堂服务了30多年的老人们。

他说，对于自己和员工，平常心是很重要的，而且股票市场风云变幻，不能够骄傲轻敌。“我的工作之一就是不让我们的员工太过于理想化，”他说道，“山内先生很喜欢说一句话，我听说他是从当年Famicom成为大热门的

时候开始喜欢说的，那就是：‘一定要保持头脑的清醒，要自己清楚哪些东西是你的能力做不到的，哪些东西是纯属走运。别忘了你的成功有运气的成分。’”[5]

在金融危机之前，人们曾预测这样的运气会继续伴随着任天堂和整个游戏行业。2007 年 6 月，普华永道在一份报告中推测电子游戏行业的综合增长将达到 9.1%，而到了 2011 年，这个市场将从目前的 316 亿美元增长到 490 亿美元。

这份报告称电子游戏行业最大的增长将会出现在其最大的市场即亚太地区，但是欧洲、中东和非洲也会有超过 10%的增长。为了能够赶上这种增长，任天堂向中国和北亚扩张就很有必要了。

不过，同样还是这份报告却预测美国的游戏业销售增长将只有 6.7%，在主要市场中垫底。现在，全球金融危机的到来则让这个行业的未来变得更加扑朔迷离。对于任天堂来说，在大红大紫之后，增长放缓似乎是不可避免的了。



参考文献

[1] Andrew Pollack, “Seeking a Turnaround with Souped-Up Machines and a Few Name Games,” *New York Times,* August 26, 1996; available online: www.nytimes.com/1996/08/26/business/seeking-a-turnaround-with-souped-up-machines-and-a-few-new-games.html?pagewanted = all; access date: August 25, 2010.

[2] Bob Finnigan, “Notebook: Ichiro Gets to Share the Wealth,” *Seattle Times,* February 28, 2005; available online: http://seattletimes.nwsource.com/html/sports/2002191928_marinotes28.html; access date: August 25, 2010.

[3] “Japan’s Richest: #1 Hiroshi Yamauchi,” *Forbes,* May 7, 2008; available online: www.forbes.com/lists/2008/73/biz_japanrichest08_Hiroshi-Yamauchi_LZWJ.html; access date: August 27, 2010.

[4] Robin Harding, “Nintendo Makes More Profit Per Employee Than Goldman,” *Financial Times,* September 15, 2008; available online: www.neogaf.com/forum/showthread.php?t = 335338; access date: August 28, 2010.

[5] S*hukan Toyo Keizai,* July 24, 2006.

第 11 章

疲软时期

到 2008 年年初，DS 的销量达到了 7000 万台，而 Wii 也达到了约 2400 万台，但是有迹象表明在 DS 发布四年之后，其需求增长已经逐渐在减缓了，而对于 Wii 这个需求持续走高的怪兽来说，偶尔还会有断货或者新游戏跟不上的情况。不管怎样，综合的销售业绩还是让任天堂达到了前所未有的高度，但是拿京都这座城市来说，建筑商们在修房子的时候必须非常严格地遵守关于高度和占地的各种规矩，以免影响周边的和谐。任天堂也是一样，它始终脚踏实地地坚持自己可持续增长的目标，而不是要昙花一现地冲上云端。



不过，就在一年之内两台主机的需求都开始出现了饱和的迹象，几乎就在同时，蔓延开来的全球金融危机也开始削减消费者们的开销。对于这些情况，任天堂出台了缓解措施，那就是发布 DSi 和一大批新的 Wii 游戏。总的来说，这些策略是成功的。

在 2009 年 3 月结束的这一财年中，任天堂的收入达到了 18 400 亿日元（160 多亿美元），而其中有约 1/3 是运营利润，即 56 亿美元，与去年同比增长了 16 个百分点。虽然市场上还有两个强劲的竞争者，但是任天堂靠 Wii 取得了 55%的家用游戏机市场，又凭借 DS 的成功取得了超过 70%的掌机市场，而且游戏销量排行榜前四名都是任天堂的游戏。对于微软和索尼来说，最羞耻的事情也许就是 Xbox 360 以及 PS3 的销量还不足 Wii 的一半，要是把 PS3 和 PS2 加起来算的话倒是比 Wii 多。

尽管如此，在任天堂的收入中，美国就占了 4 成，欧洲也差不多占了那么多，这就有一个问题了，万一游戏行业也无法逃过经济萧条带来的灾难的话，那么任天堂就很危险。从全球的情况来看，2009 年对于电子游戏的软硬件销售来说是很不景气的一年，而这种情况在北美尤其明显，因为金融危

机的到来让经济受到了重创。根据市场分析公司 NPD 的调查，美国的电子游戏软硬件销量在当年的 3 月和 4 月期间暴跌了 10%，而到了 5 月，整个行业的销售额则跌破了 10 亿美元的门槛，这是自 2007 年 8 月以来的第一次。

起初，任天堂把这样的衰退归结于前一年的《任天堂明星大乱斗》（*Super Smash Bros.*）和 Wii Fit 的大获成功让今年的销售对比起来相形见绌，而没有看到铺天盖地而来的金融危机，特别是世界汽车工业和美国的地产行业都遭受了沉重的打击。这台 250 美元的 Wii 在近两年内一直是美国市场上卖得最好的主机，而这种趋势还在持续着，只是每年的销量都在以两位数的百分比减少。在那一年，新款和旧款的 DS 掌机家族也继续保持着掌机王者的地位，和排在第二位的索尼 PSP 的销售比例是 7：1。

不过，微软的 Xbox 360 倒成了唯一一台每年都有少许销售增长的主机，到 2009 年年中，它取代了索尼成为了第二名。在 Wii 正式发布两年半之后，任天堂仍然可以自夸说这台主机的月销量依然达到了 40 万台，但是高层们已经注意到，这场自大萧条以来最大的全球经济衰退问题也正在浮出水面。



11.1 需求不足

日本常常是消费潮流的先行者。岩田聪表示，日本的销量数字显示消费者正开始产生厌倦情绪，即所谓"Wii 疲劳"（ennu-Wii）。他说，任天堂希望在日本表现出来的这些苗头不会最终转变成全球性销售问题，不过话虽如此，他并没有特别在意销量的问题。

"Wii 在日本市场的需求现在不是很旺盛。事实上，这是 Wii 在日本正式发售之后需求最平淡的一段时间，"岩田聪在 2009 年的时候说道，"在日本，信息传播的速度比其他地方要快，相应地，人们对于娱乐的审美疲劳也来得比较快……从今年开始，我们将用新的 Wii 游戏来刺激日本的 Wii 销售，和之前宣传 DS 的方法一样。"

作为刺激市场的手段之一，任天堂甚至试着通过和第三方游戏开发商的合作来吸引 PS3 和 Xbox 360 的玩家，比如由 High Voltage Software 开发并由世嘉发布的 FPS 游戏 *The Conduit*。发布这样的游戏不但是为了刺激市场，也是为了证明任天堂同样制作（或者支持制作）枪战射击类的游戏。此外，这个游戏也意味着任天堂不想让人觉得自己太专注于非铁杆玩家了。

最后，这个游戏在发布后第一个季度的销量非常一般，只卖了 15 万份，而与此同时，世嘉萨米集团也宣布该集团当季亏损 1.09 亿美元，不过并非全都亏在游戏上了。

世嘉并不孤单。法国的育碧软件（Ubisoft）在那个季度的游戏销售额也大幅跳水 51%，而这家公司认为造成这种下降的原因是其 DS 休闲游戏卖得不如以前好了。虽然说育碧随后还有一些新游戏要准备上市，但是这家公司却认为下一季度的销售业绩也不会有什么增长。

与此同时，EA Sports的《泰格·伍兹PGA巡回赛》系列全机种制霸[①]的最新版本赢得了不少好评。评论人士认为这个游戏把Wii的新版MotionPlus手柄附件[②]的功能发挥得很好，而这个附件还可以让玩家在打乒乓球的时候发旋转球，或者在射箭的时候精确控制飞行轨道。有些人觉得奇怪，为什么Wii刚刚发售的时候不配备这种新型手柄附件，现在要再买又需要花差不多主机费用 40%的钱，而任天堂的回应则是在Wii发售的时候还不具备这种技术。



11.1.1 第三方游戏厂商之难

虽然说任天堂对于第三方游戏厂商主动示好，但是仍然受到了不少非议，很多人认为任天堂自己的游戏是踩着其他游戏厂商获得成功的，因为经济环境的紧张让有些消费者更愿意买主机厂商自家开发的游戏而不是第三方开发的游戏。任天堂的竞争对手微软大获成功的《光环》和《战争机器》系列可能也推动了人们的这种心理，这也预示着第三方游戏厂商要么会经历一次“大逃杀”，要么就可能跟这些主机厂商达成更加紧密的合作。

从全球的销售情况来看，2009 年最卖座的游戏是由 Infinity Ward 开发并由 Activision 发表的 FPS 游戏《使命的召唤：现代战争 2》（*Call of Duty: Modern Warfare 2*），在这经济紧缩的一年里，这个游戏飞一般增长的销量达到了接近 1200 万份。Wii 上面的《Wii Sports 度假胜地》、《新超级玛丽》和两个版本的 Wii Fit 则紧随其后。《现代战争 2》由于迅猛的销售进入吉尼斯世界纪录，成为了有史以来在所有的传播媒介中发布首日销售额的第一名，

① 即在大部分主要游戏平台上均有发售。

② 添加了多个感应器的 Wii 手柄附件，附加后手柄就可以捕捉到更复杂的动作。

达到了惊人的 4.016 亿美元，刷新了 2008 年由《侠盗车手 4》所创造的 3.1 亿美元的纪录以及 2007 年《光环 3》所创造的 1.7 亿美元的记录。

《Wii Sports 度假胜地》是从当年的 7 月底开始销售的，而任天堂负责销售和宣传的副总裁卡米・唐纳维（Cammie Dunaway）则再次用关于这个游戏销售业绩的小道消息震撼了人们：

"从《Wii Sports 度假胜地》在美国正式发售开始，就一直以每 1.5 秒卖出一份的速度销售着。" [1]

这个游戏发布之后直到年底共卖出了约 1360 万份，紧跟其后的是《新超级玛丽》和 Wii Fit Plus，二者均卖出了 1000 万份。其他业绩良好的游戏包括卡普空在 Xbox 360 和 PS3 上推出的《生化危机 5》，以及任天堂一直都很火的《口袋妖怪》系列的新作《口袋妖怪・白金》(*Pokemon Platinum*)，还有史可威尔艾尼克斯的《勇者斗恶龙 IX：星空的守护者》（*Dragon Quest IX: Sentinels of the Starry Skies*）。

从 2010 年 5 月开始，任天堂在 Wii Sports 和《Wii Sports 度假胜地》游戏中捆绑了新的 MotionPlus 手柄附件，并在新的黑色主机发布之时发布了黑色的版本。由于对《Wii Sports 度假胜地》游戏的需求仍然很高，所以分析人士也认为任天堂这个举动说明这家公司非常想要再次推动 Wii 硬件的销售，即便是以牺牲其他热门游戏为代价也在所不惜。

要说到不好的事情，那就是在 2008 年和 2009 年电子游戏行业经历的巨大的结构调整。由于销售一直很差，这个时期发生了包括大量裁员、游戏厂商倒闭等各种状况，并最终导致了主要游戏厂商的作品缺乏。这些倒闭的游戏厂商中包括曾制作过《真人快打》系列的芝加哥工作室 Midway Games。这家公司原来为媒体大亨桑勒・里德斯通（Sumner Redstone）所有，但还是在 2009 年 2 月的时候破产了。尽管里德斯通身兼 CBS 集团和维亚康姆的董事长，又长年累月地为 Midway Games 投入了数亿美元的钱，却还是没能挽救其命运。

2008 年，里德斯通把自己在 Midway Games 持有的占控股地位的股票卖给了投资商马克・托马斯（Mark Thomas），价格仅为 10 万美元，因为据报道说这家公司从 2000 年开始就没有再盈利过了。Midway Games 诞生于 1958 年，其最著名的游戏是《太空侵略者》，曾是岩田聪等后辈游戏设计师的最



爱，至此终以悲剧收场。

其他一些大型游戏厂商也在挣扎着。

软件巨头电子艺界就是其中之一。在 2008 年年末，电子艺界炒掉 10% 的员工，希望能节省下 1.2 亿美元的资金，而截至 2009 年 11 月，这家公司又辞掉了 1500 名员工。这家总部在加利福尼亚的游戏公司曾制作过热门的《马登橄榄球》系列，现在却也不得不公开辩解说自己并不准备出售。公司的 CEO 约翰・里希特罗把电子艺界的痛苦部分归罪于任天堂。

“Wii 平台比我们当初预想的差太多了，再考虑到我们现在是任天堂 Wii 最大的第三方游戏开发商，我们不得不说一句失望。”里希特罗说道，电子艺界就像是“在帮助任天堂找办法来压制第三方厂商一样。”[2]

11.1.2 数字

不管怎样，到 2009 年 5 月，Wii 的累计销量仍然超过了 5000 万台，而 DS 则达到了里程碑式的 1 亿台，而且这台掌机的第三个版本的用户反响非常好。不过，分析人士们还是认为从总体上看，最多不超过第二年，Wii 的全球需求增长将停止，而 DS 则会在 2004 年年末发布之后第一次尝到销量下降的滋味。



“我们现在所处的高度是前无古人的，在日本每六个人中就有一个人有一台 DS。”岩田聪说道。

DS 的宣传策略甚至让这台游戏机超越了生活必需品的定位。现在，最新的 DSi 已然发布，这台多功能的掌机有比前代稍大一些的屏幕、两个 30 万像素的摄像头，可以听音乐、上网，自带话筒而且音质比前代也提升了。2008 年年末，这台新机器正式在日本开售，人们褒贬不一。在美国上市的第一周，这台掌机就卖了 43.5 万台，到 2009 年 5 月累计卖出了 100 万台。

“去年我们发现想要用现有的宣传方法来保住销售的攻势已经变得很困难了。所以我们推出了 DSi……为的是重振 DS 市场，”岩田聪说道，“任天堂开发 DSi 的终极目标就是家庭成员人手一台。”[3]

这次发布催生了一种传言，那就是掌机的下一步将是和手机合并，因为在 25 年中掌机总共只卖了 3 亿台，而手机每年都要卖 8 亿部。到 2009 年 8

月，任天堂已经卖出了 170 万台 DSi，而越来越多的人开始问任天堂到底什么时候出一款游戏手机。业内评论人士也把 DSi 视作是想挑战苹果公司 iPhone 的地盘，只不过 DSi 不能打电话。

由于 2009 年的利润前景不断恶化，任天堂真的就把 DS 销售的放缓归结于 iPhone 的成功，这表明任天堂也意识到了除微软和索尼之外的第四个主要竞争者。在这一年，任天堂第一季度的利润是 4.26 亿美元，同比下降了 66%，而公司的股价则从年初开始下降了超过 2 成。在 2010 年，这些数字只会越来越差。

11.1.3 移动策略

岩田聪和美国任天堂的总裁瑞吉·费斯−艾米一直都在否认任天堂会做手机，或者至少在手机的收费方式变化之前不会做。

“当我们考虑这种可能性（做手机）的时候，我们必须问自己消费者是否愿意为这种服务付费，还有就是他们愿意每个月付出多少。”岩田聪说道，“等到消费者除了服务费以外不用再为打电话付钱时，我们就会认真地考虑一下这个问题。”[4]



在另一次采访中，费斯−艾米则对做手机这件事表现得更不看好，并说任天堂觉得提供持续不断的无线网络对于消费者来说更有价值。他说：“电话这个事情不在总部的讨论范围之内。”[5]

然而，有些游戏厂商（比如日本的卡普空）准备在 iPhone 上发布的游戏越来越多，这样的盟友流失是任天堂不得不面对的。游戏厂商们的动机是明显的，因为传统的销售渠道每年都按两位数的百分比在减少，而据估计光是北美地区的智能手机数量就将从 2008 年的 6000 万部上升到 2.4 亿部。

虽然说手机上玩游戏的感觉究竟好不好一直还有争议，但是苹果在宣传 iPhone 和 iPod Touch 的时候确实也开始打移动游戏这张牌了。此外，App Store 上面还有 21 000 个游戏，而且苹果公司称游戏已经成为了下载最多的程序类型。iPhone 拥有 3.25 寸的屏幕，差不多和原版的 DS 一样大，这或许也是任天堂之所以要把 DS 后续版本的屏幕做得更大的原因之一。

有些媒体报道称，岩田聪和任天堂现在已经把索尼看做是一个手下败将了，而苹果则将成为新一轮加入竞争的后起之秀。[6]

11.2 苹果公司

比起任天堂和索尼的游戏，苹果公司的游戏的价格通常不到前两者的一半，有时候甚至还免费。但是在刚开始的时候，由于游戏滥竽充数，制作软件的公司得到的回报又比较低，所以苹果的平台并没有激起游戏厂商们的积极性。大部分的钱都流进了苹果的口袋，但是在 2009 年 9 月的“Rock n’ Roll”大会上，史蒂夫·乔布斯和费尔·施勒却称 iPhone 将把移动游戏的“乐趣”推到更高的境界。这个词可不得了，在过去的三十年里，任天堂就差没把这个词申请个专利了。

苹果的高管们展示了海量的游戏，相比之下，DS只有约 3700 个游戏，而PSP则更少，只有 600 多一点。施勒说，据估计平均三个iPhone用户中就有一个下载过至少一个游戏，这就是说相当于有 1600 多万的主机用户群。很明显，就算任天堂不踏入苹果的手机地盘，苹果也已经毫不客气地进到了任天堂的领域，而且还在那儿一边跳盆舞[①]一边偷笑。



任天堂的 DS 一共售出了 1 亿多台，不过苹果的手机也在两年之内就卖了 5000 万部，而且这个需求还有继续增加的迹象。比利时证券公司 KBC Securities 的分析员上出浩史告诉我说，任天堂和索尼都对苹果的威胁心知肚明，并且都严阵以待。

“游戏行业一直都在密切关注着 iPhone 的成功，而做游戏的人们对于这部手机也很警惕，”他说道，“铁杆玩家也许不会买这个手机来玩游戏，但是做游戏的人却必须得对苹果的策略有所了解。此外，那些较小的公司也正在通过采取分红制度的方法进入社交网络平台。”

上出浩史把任天堂的股票评级从 2008 年 10 月的“持有”降到了“抛售”，而像高盛等企业则仍然把任天堂的股票评为“买入”级。尽管如此，现在任天堂的日子却并不好过。日元每对美元增值一元，任天堂就会损失 4100 万美元，而日元每对欧元增值一元，任天堂也将损失 6200 万美元。从 2008 年年末开始，日元强势升值，在 2010 年 8 月达到了 15 年来对美元的最高值，并且还有可能创造新的纪录，而人们对欧洲的债务和银行的忧虑也让日元对欧元的价值增长了 14%。

---

① 日本盂兰盆节上跳的传统舞蹈。

据业内人士估计，任天堂和索尼游戏的毛利率大概在 5 成左右，而相比之下，苹果的游戏则只有 3 成甚至更少。从游戏厂商的角度来看，DS 或者 PSP 的单游戏利润空间仍然比苹果的要大得多。此外，App Store 上面海量的游戏也让大型游戏厂商们望而却步，因为数量越多就意味着竞争越多，而这又可能造成利润的降低，除非苹果平台的用户群增加。

随着苹果最新版 iPhone 的发布，这件事情倒还真发生了。苹果开始在竞争者们的老家日本推出 iPhone，而且还准备和中国大陆移动行业的老二联通合作进入中国这个世界最大的手机市场。到 10 月时，苹果的利润和销售额很快就飙升超过了评论人士的预期，其股票价格也达到了历史的最高点，并且保持着强劲的势头迈入了 2010 年。

11.3　病毒式游戏



在过去的几十年里，电子游戏都和电影或者电影的宣传有着密不可分的关系，并经常为那些热门大片提供相应的游戏系列，而现在，游戏厂商们则会制作一些廉价的同名游戏作为病毒式营销的手段，目的则是让人们了解一下即将到来的新电影。比如像《速度与激情》、《哈利波特：混血王子》等电影相关的游戏就是赶在同名电影快上映之前发布，定价则是免费或者非常低价，只是作为一个宣传的工具来吸引观众关注电影。与电影发布以后再根据电影改编的游戏大作不同，这些廉价游戏在电影发布之前就已经泛滥了，这也意味着游戏行业以后就不需要花太多钱来制作热门电影相关的游戏了，因为反正只是做个宣传。

不过，Facebook等社交网站却开始迎来了春天，各种游戏也开始入驻到这些平台上，比如Zynga的*FarmVille*[①]、*FishVille*和*Mafia Wars*等。这些游戏吸引了很多任天堂一直追逐的初体验式玩家。据估计，Zynga的每月活跃用户数高达 2.3 亿人，和Facebook的统计数字差不多。

总部设在旧金山的 Zynga 每年的收入约在 3 亿美元左右，而据估计其市值则达到了 10 亿美元。这家 2007 年借助硅谷的风险投资成立的公司是这个十年中社交网络投资的一个成功案例，不过其他的主流公司也正盯着这块

① 国内的《开心农场》即以此作为蓝本。

市场。

比如在 2005 年，电子艺界在重组时就曾买下行业领先的手机游戏公司 Jamdat Mobile，而这次收购让电子艺界成功地占领了苹果平台上游戏销量排行榜。此外，电子艺界还收购了Playfish 公司，即制作*Pet Society*和*Restaurant City*[1]的公司，成交价估计是 4 亿美元。电子艺界肯花这样的价钱当然是很满意这些游戏带来的收入了，而这样的游戏有时候也被称为“反社交网络”，因为人们常常会收到很多邀请加入游戏的通知。

不管怎么说，社交网络游戏的发展仍然是光明的。据ThinkEquity 公司的市场研究人员估计，到 2012 年，社交网络游戏的销售额将达到 20 亿美元。微软曾在 2007 年 10 月向Facebook投入了 2.4 亿美元，而现在其旗下的MSN游戏部门也参与到了社交网络游戏的制作中来。MSN游戏部门拥有《宝石迷阵》（*Bejeweled*）、*Spades*等 1000 多个游戏，后来这个部门和Zynga达成了合作，共同在Facebook Connect[2]和Windows Live Messenger上发布游戏。



微软还曾想要收购CrowdStar，这家公司的代表作品是*Happy Aquarium*[3]，而且是Facebook平台上第三大的应用程序开发商。分析人士认为，微软这个举动是想要全面直接地进军各种平台上的社交网络游戏，不过这次收购最终未能成功[4]。

11.4 微软在行动

整个游戏行业正处在危机之中，不过微软倒是一直都在进步。由于 Xbox 360 的销量达到了 3000 万台，微软的业界第二的位子也坐稳了，而且这家公司还预测 Xbox 360 的销售成长将再创佳绩，打破此前的纪录。

2009 年 5 月，微软估计从 Xbox 360 正式发布迄今，其软件、硬件、Live 服务的总销售额已经达到了 145 亿美元，这还不包括 Xbox Marketplace 上高达十亿人次下载的游戏和多媒体内容。除了游戏以外，微软还和其他一些相关产业的公司达成了合作，比如法国的 Canal Plus 和英国的 BskyB 等，与这

① 均为社交网站上的游戏。
② Facebook 的应用程序开发平台。
③ Facebook 上的热门游戏。
④ 微软此次收购的出价超过 2 亿美元。

些公司的合作让人们可以通过 Xbox 360 来在线观看电影和体育直播。

业内观察人士称这样的合作让Xbox越来越接近有线电视的经营方式，而这种方式也正在被其他的一些影视厂商采用，他们现在也把Hulu.com①作为新的传播渠道，这种方式的经济支持则是广告。传言愈演愈烈，人们都在说微软想要为每月付费模式的Live服务中再加上像Hulu.com那样的影视内容，因为这样可以吸引更多的女性（以及有未成年小孩的家庭）来使用Live服务，而此时Xbox用户中女性已经占到了约 1/3。

微软宣称，2008 年年底的销售情况在欧洲、中东和非洲地区已经达到了历史最佳，而且在价格战和人们对《光环 3》强劲需求的帮助下，Xbox 一举超过了 PS3。微软的娱乐及设备部门的总裁罗比·巴赫说，虽然这一年是微软最成功的一年，但是他仍然觉得在全球经济萧条的影响下，来年的销售会放缓，这也意味着微软将需要改变策略。

“我觉得游戏的附着购买率会降低，也就是说人们买主机的时候会一并购买的游戏会减少，而且在上个假日销售季的时候我们已经注意到了这个苗头。”他说道，“比如说去年人们买一台主机的时候会买五个游戏，今年可能就只会买四个，或者说去年他们买一台主机会额外再买两个手柄②，今年就可能只买一个了。”[7]



大部分业内分析人士都认为消费者在等待主流主机和游戏厂商能忍痛降价，然后再进行购买。不过也有例外，比如任天堂的 Wii 从发布开始就从来没降过价，而 DS 则用众多的版本来缩短了产品的上架周期，同时也保住了其价格。此外，索尼也在 PS3 身上采用过出新版本的方式来刺激需求。

11.5 价格战

Wii 的价格是 250 美元，这个价位还是比较危险的，不过岩田聪和其他的高管都说任天堂不会打价格战。“如果我们的产品和竞争者的差不多的话，降价就会产生很多新的需求，但是对于电子游戏来讲情况又有所不同。”岩田聪说道。[8]

任天堂总是把总体运营利润的降低归结于热门产品的供给不足，而不是

① 美国一家提供在线电视服务的网站。

② Xbox 360 最多支持 4 个，买机器的时候随机附送的只有一二个。

经济环境在变差。这家公司仍然预测，2009 年将会有 50 亿美元的盈利，这足以让在同一年中破产或者产生数十亿美元亏损的汽车厂商、银行和金融经纪公司嫉妒得咬牙切齿。

任天堂的与众不同从工资单上就可以看出来。根据《日本经济新闻》对 700 家大型公司进行的问卷调查，日本的公司职员们的夏季奖金同比平均下跌了 16.6%，即比头一年约减少了 1500 美元。不过，对于那些在任天堂工作的约 4000 名员工来说，夏季奖金却达到了日本全国最高，约 7500 美元，这不但表明了任天堂财务状况良好，而且也让它坐稳了日本公司奖金第一名的位置。到 2010 年时，任天堂仍然保持着这个第一名。[9]

不过，任天堂连续创下纪录的收入巅峰即将结束。竞争对手索尼和微软下调了 PS3 和 Xbox 360 的价格，这让任天堂也不得不采取行动，去做几个月前才信誓旦旦说决不会做的事情：给 Wii 降价。2009 年 9 月末，在这台主机上市还不到 3 年的时候，任天堂把 Wii 的价格下调了 20%至略低于 200 美元，并希望能吸引 5000 万苦心等待降价的新玩家。



据费斯–艾米说，降价的效果在美国很快就体现了出来。“有几百万的玩家都想要买 Wii，但是却一直徘徊不定，”他说道，“他们一直都在等着最后那一点点的小冲动，再来一点点，他们就会把 Wii 抱回家去……我们相信这次降价等因素可以给这些正在观望的玩家们加上最后那一点点的冲动。”[10]

在接下来那个关键的假日销售季，任天堂卖出了 1130 万台 Wii，比头一年增长了 8%。除了价格因素之外，这一增长也得益于大量的新游戏。

11.6 索尼的矛盾

这并不是幸灾乐祸，但是任天堂的主要日本竞争对手索尼确实还处在痛苦之中，虽然说这家公司终于割肉一般地把 PS3 的价格强行压到了接近 400 美元。索尼预测自己将迎来第二年的连续亏损，自这家公司 1958 年上市以来还是第一次。不止于此，几乎所有的索尼消费产品部门都面临着问题，年度总亏损达到了 12 亿美元。

随着霍华德·斯金格爵士的任期越来越长，可以拿来问责的人也变得越来越少。2009 年 2 月底，他对索尼的管理团队进行了大洗牌，而这位曾

经在媒体行业混得风生水起的索尼董事长和 CEO 又为自己加上了“社长”的名号，并亲自接管了索尼问题连连的核心电子产品部门。67 岁的斯金格为自己的新高管团队起名叫“四个火枪手”，并称这个团队将由在日本以外工作过而且又对数字时代有着深刻认识的管理者组成。其中，平井一夫负责网络和游戏的经营，吉冈浩负责产值 500 亿美元的消费电子部门，铃木国正做平井一夫的副手，而石田佳久（昵称“Bob”）则专注于索尼的电视生意。

现年 61 岁的中钵良治当年曾和斯金格一起作为解决“索尼震荡”的人选而被擢升为社长，现在则成为了副董事长。威尔士出生的斯金格现在有了更大的自由，可以对索尼进行全面的重组而无需考虑别人是否赞成的问题，这和此前那种“集体共识”式的领导方法完全不同，很明显是后者让索尼这个昔日的蓝筹股陷入了今天这种困境。斯金格说，尚德行的年代已经过去，现在是尚功能的时代。他还创造了一个“首席转型官”（chief transformational officer）的职位，由前 IBM 高管乔治·贝里（George Bailey）担任，希望能为深陷困境的索尼带来新的曙光。



作为一个资深的电影业者，斯金格觉得索尼的处境和泰坦尼克号好有一比。

“当船开到汹涌狂暴的海面时，船长会担心水手的安全，”他说道，“但是如果船撞到冰山了，船长肯定最先会担心船的安全。”[11]

早些时候，斯金格曾宣布了一个 1.6 万人的裁员计划，并将关闭索尼全球 57 个工厂中的 6 个。这对于职员人数高达 18.5 万的索尼意味着将省下 30 亿美元。不过，很多分析人士仍然止不住好奇，当索尼的部件供应商的数量削减了一半以上，到仅剩 1200 家的时候，这家曾经让世界都重新认识“日本制造”的公司究竟还能不能守好其最后一道传统防线——Bravia 电视。

由于得了肠胃炎，斯金格不得不在一家日本医院中度过 2008 年的年末休假，但是为了表明自己的决心，他承诺将有更多的时间呆在日本。这并不是一个轻率或者仅仅是自责的举动，斯金格在做出这个承诺之后把每个月呆在日本的时间提高到了两个星期。当然，斯金格的前任们都是长期呆在家乡的日本居民，这也没能帮上什么忙，但是这个举动的意义不只是一个承诺，而是成为了这位外籍社长掌管索尼的某种前提条件。有一份报道指出，随着

索尼的财务状况持续吃紧，2009 年的第一个季度，斯金格除了三个星期在海外以外，其他的时间全都留给了日本。

在健康状况稍微改善之后，斯金格通常会留在索尼在东京平川的总部附近的酒店套房里，而他的家人则远在英国。不过，在随后的 2009 年里，斯金格外出的时间增多了，因为公司的复兴计划开始收获成效。

11.6.1 平井一夫来负责

平井一夫曾管理过索尼的辉煌时期，而现在他也将管理索尼的低谷时期。举止得体而又能说两门语言的平井一夫时年 48 岁，他在久多良木健即将离开索尼的时候接管了挣扎中的 PS3 及其网络服务业务，同时也继承了久多良木健希望能把索尼所有的电子部门整合到一起的愿景。此时此刻，他的首要任务仍然是把游戏、电视和电影部门进行组合，并成立一个相互联系更加紧密的营销团队，以便能通过互联网用统一的方式来向索尼的各种产品推送内容。



从 2005 年正式发售开始，Bravia 平板电视就没能盈利，总共损失了约 23 亿美元。此外，PS3 才刚刚进入其宣称的 10 年寿命的第 3 年就已经面临着大量的玩家流失了。不过，索尼仍然宣称说有 2000 万 PS3 的用户注册了索尼的游戏网络服务，而且到 2009 年 6 月，PS3 的累计销量也达到了 2200 万台。

索尼总共计划在 PS 平台上发表超过 360 个游戏，不过在 2008 年仅有约 3 成全球发行的游戏选择在这个曾经第一名的主机平台上发布。另一方面，虽然 PSP 掌机卖出了 5000 万台，但是任天堂 2004 年发布的 DS 却在同一时期达到了这个销量的两倍。

为了能挖走一点任天堂的掌机市场，索尼又推出了 PSP Go，售价约为 250 美元，并自带 16 GB 的闪存。发布这个更为小巧的掌机的用意并不是说要承认原版 PSP 的失败，但是不管怎样，这台掌机还是为玩家提供了内置储存空间来下载和储存游戏、音乐、电影，还附带了无线动作感应控制器，这些都是前代 PSP 不具备的。

平井一夫称，这台PSP Go是专为数字媒体用户而设计的，最多可以存储约 10 个游戏，还包括了一些新的功能，比如“Sense Me”就可以结合用户的情绪和音乐库的内容来安排播放列表。它只有PSP 3000[①]的一半大，而且还比后者轻了 40%，但是这台PSP Go不是为了取代原版的PSP。2009 年 10

① PSP 的第三版，比起前两版稍微轻薄，并更换了更明亮的屏幕。

月，这台新掌机开始在北美销售，并在年底的时候开始登陆全球市场，而游戏则可以从PlayStation Store上面下载。

在一次采访中，平井一夫说道，索尼的网络服务有 2400 万注册玩家，共有 4.5 亿人次的下载，这意味着 PSP Go 将吸引那些不愿意从零售商那里买游戏的玩家[12]。在更早些时候，他也曾经提到说索尼需要扩宽玩家群体（不过没提到任天堂），并为休闲玩家们制作游戏和内容。不过他同时也指出，只要能先让铁杆玩家们满意，索尼的主机的生命周期就可以达到 10 年。

话虽这么说，那些厌倦了制作高投入低收益的主机游戏厂商却开始炮轰索尼了。很明显，这些第三方的开发商们已经淡忘了当初为索尼做游戏是多么赚钱的事情了。

美国最大的游戏发行商 Activision Blizzard 的总裁波比·柯提克（Bobby Kotick）在一次采访中就说，他的公司也许会终止 PS3（此时是美国电视游戏机的第三名）和 PSP 游戏的开发，因为成本太高而销售却不怎么样。[13]2007年，索尼降低了配置了蓝光光驱的 PS3 价格，但是柯提克说 399 美元一台仍然还是太贵了，而且他的公司还发现，与其他的主机厂商相比，为索尼开发游戏更加困难，需要的资金也更多。



业内观察人士称，消费者们希望索尼能降低 PS3 的价格，并且在降价落实之前不会进行购买。2007 年 4 月，索尼把 PS2 的价格降到了 100 美元以下，这间接地让这台已经发布了 9 年的老古董卖过了自家的尖端新机 PS3，而微软则在 2008 年的时候也降低了 Xbox 360 的价格，有的版本的售价低至 200 美元。

11.6.2 正确的价格

和任天堂的高管们一样，索尼的高管也说现在没有必要急着再次降价。但是，业内评论人士还是把来自 Activision Blizzard 总裁的意见看做是破罐破摔政策，此言一出，索尼在假日销售旺季来临之前给 PS3 降个 50 美元似乎是板上钉钉了。到 2009 年 8 月，索尼共卖出了 2400 万台 PS3，而 Xbox 360 则卖出了 3000 万台，Wii 大约是 5200 万台，这意味着这个老三必须加把劲才能避免来年再垫底了。

为了解决这个问题，索尼果然砍了 100 美元的价格下来，推出了一款新的、更薄的 PS3，销售立马就上去了。装备了 120 GB 硬盘的新版 PS3 在日

本上市第一周就疯卖了 15 万台。薄版的 PS3 比原版要小 1/3，耗电量也最多可以减少 3 成。新机发布之后业界马上做出了预测，称这台新的 PS3 和其对应的游戏的销售将上升 20%。

10 月底时，美国索尼电脑娱乐的 CEO 杰克 · 特雷登（Jack Tretton）说，新版 PS3 的销售飙升了 300%，达到了 100 万台，还说这样强劲的需求可能会让零售商们在年底旺季的时候无机可卖。在 10 月的东京电玩展上，平井一夫告诉路透社的记者，索尼将尽全力保证假日里能有充足的主机供给，并估计在两年之内 PS 的主机系列将可以重新盈利。

在那次展会上，索尼还宣布了将降低 PSP 的价格，并在日本发售 PSP Go，以便能在秋天赶上好的销售。不过，平井一夫讲话的这个电玩展任天堂可是不怎么参加的。就在他讲话的当口，任天堂再次对这个日本对手痛下杀着，宣布将 Wii 的售价降低 50 美元，只剩 200 美元多一点。我和平井一夫在电玩展上聊天时说到任天堂选择在这个时间点降价，他笑了，并说索尼的策略不会因为竞争对手的降价措施而改变。



索尼规划的全面反攻将主要靠网络推送，但是平井一夫说，索尼理解软件零售商们，这样的策略也不是为了要抢他们的生意，但是最终将能让更多的人来玩游戏。到 2010 年时，索尼的 PlayStation Network 的用户已经达到了 5000 万，而索尼则希望这个网络服务的电影和游戏累计销售能在 2013 年的时候达到 34 亿美元。如果这真能成的话，那么玩家们呆在客厅里就可以看电影、玩游戏、听音乐了。

特雷登是一位有着 25 年经验的游戏界老人了，他在 1995 年索尼电脑娱乐公司刚成立不久就加入了这家公司。他说，网络推送不会终结游戏的零售，只是会对其有少许影响：“很明显世界是朝着数字发展的。但是我觉得至少对于游戏行业来说，数字媒介在近期不会全面取代实体媒介。”[14]

索尼就这样开始了数字化行动。在 2009 年 10 月底，索尼和 Netflix 合作，让 PS3 的用户可以在线租赁电影，而微软则早在 Xbox 360 上就提供了这种服务。有人曾问负责战略规划和商业运营的特雷登，对于索尼的两个主要竞争对手以及站在角落观战的另一个强大对手苹果，他更喜欢哪个。他说道：

“我喜欢微软的钱，这样他们可以更有耐心。我们则是完全被利润拖着

走……任天堂则是正相反。他们知道自己能做好什么，然后就专注那一点。”他说道，“你肯定也听到过传言说苹果现在也想做游戏。这可是 250 亿美元的大生意，谁都会感兴趣。”[15]

在 2008 和 2009 两年，索尼亏损了差不多 14 亿美元，但是其核心业务部门和游戏部门都已经有扭亏为盈的迹象了。2010 年的第一季度，随着“转型”开始深入人心，索尼的盈利也超过了 7 亿美元。

11.7 回到未来

2009 年 3 月，正在全球蔓延的金融危机让日经指数跌到了二十年来的最低点，但是大部分的日本企业股都逐渐开始复苏，只有任天堂还在原地踏步。纯粹从市值来看，任天堂有 360 亿美元，比消费电子巨头索尼的 270 亿美元要多，但是还不及苹果和微软的一半，二者的市值都超过 1000 亿美元。



任天堂的市盈率不到 11，相比之下，其他日本公司比如史可威尔艾尼克斯的市盈率则达到了 40，而业内的平均市盈率也有 16，这样看来任天堂的股价并不虚高。同时，任天堂的股本回报率超过了 20%，远远超过其他所有的游戏公司，而索尼的游戏生意则仍然深陷于亏损之中。

分析人士称，信贷紧缩让人们更加看重公司手上可清算的资产。当然没人认为任天堂会被清算，只是任天堂将大部分的风险和工作都外包给了第三方的制造商，这使得公司本身的运营规模相对较小，所以任天堂的股票其实是被投资者低估了，特别是那些只看重公司的资产清算价值而不看重公司能赚多少钱的投资者。

除了这一点，任天堂还在某种程度上保持着双重特点——既不会因为萧条而受到太多损失，也不太会在全球经济最终复苏的时候得到太大好处。2009 年 5 月，瑞士信贷日本公司告诉投资者不要投入太多去买任天堂的股票，不过这家公司认为任天堂的销售状况将超过其预期，因为过去任天堂已经卖出了 1.5 亿台主机，而这些主机又将逐渐拓展到新兴的市场，比如任天堂已经正式地进入韩国市场。

此时，由于当季的利润减少了超过一半，大约为 7.1 亿美元，任天堂已经把年底的利润预期降低到了 40 亿美元。不过，更能说明问题的则是任天堂将 Wii 的销售预期降低了近 25%，而且又很快地推出了更大屏幕的 DS，

希望能刺激掌机市场。

11.8　最好的一面

2009 年 11 月，就在财报出炉并在日本股市遭遇抛售后的第一天，任天堂在东京帝国饭店举行了战略发布会。在发布会上，任天堂把财务状况的不佳部分归罪于日元的强劲走势和 Wii 的降价策略，同时也承认现在自己的游戏已经难以推动主机的销售了。

当天，极为消瘦的岩田聪坐在了宫本茂和竹田玄洋的旁边。很明显，他希望能在如此恶劣的情况下为公司展现出最好的一面。Wii 丢掉了一些市场份额，但是总市场占有率却一直坚挺在 40%以上，不过，虽然任天堂一直有不少销量上百万的佳作，但是软件的市场份额却减少了很多，他如此解释道。

分析人士认为，在这次发布会上展示的 DSi LL 只不过是一个暖场的，真正的重头戏在下一代的主机，看这台主机到底能不能带动任天堂再继续成长。不过，保持了三年的破纪录大赛终于算是结束了。任天堂每年仍将获得数十亿美元的收入，这么多的钱无论放到哪个行业都是骄傲，但是全球的投资者和消费者们希望知道，这家做花札出身的公司下一个产品将是什么。2009 年年末的销售大战让人感觉这一仗将会很艰难。



不管怎样，任天堂仍然预测这个假日旺季美国市场的销售会非常不错。这个判断基于 10 月的销售数据，任天堂在那个月卖出了 50 万台 Wii，而 DSi 和 DS Lite 加起来则卖出了超过 45 万台。费斯−艾米预测这一年将是个丰收年，而且 2010 也将是令人兴奋的一年，因为自从降价之后，Wii 的周销量疯涨了 80%。

美国任天堂的追踪数据显示，在最重要的感恩节的那一周，任天堂总共卖出了 150 万台主机，并推测说每分钟都有 150 台主机售出。不过在有些商店，特别是在大型连锁超市沃尔玛里面，每个 Wii 都附带了 50 美元的购物券，也就是说其实际价格只有 149 美元，这也意味着任天堂为了能保持销售的顺畅做出了更大的牺牲。

用降价来刺激需求，关于下一代主机的流言四起，任天堂现在的处境和世纪之初何其相似乃尔，只不过现在的位置是业界第一。现在，又到岩田聪和宫本茂大显身手，把任天堂引领到更蓝的蓝海市场的时候了。

参考文献

[1] Shigeru Iwata, Courtesy Foreign Correspondents' Club of Japan Archives, April 9, 2009.

[2] Don Gallagher, "Weak Report, Job Cuts, Hit EA Shares," MarketWatch, November 10, 2009.

[3] Iwata, Courtesy Foreign Correspondents' Club of Japan Archives, April 9, 2009.

[4] Ibid.

[5] Matt Richtel, "A Nintendo Phone? Not Our Thing, Executive Says," *New York Times,* May 26, 2009; available online: http://bits.blogs.nytimes.com/2009/05/26/a-nintendo-phone-not-our-thing-executive-says/; access date: August 27, 2010.

[6] Leo Lewis, "Rivals Are Invading Its Patch, but Nintendo Is Ready to Go to War," *Times,* May 7, 2010; available online: http://business.timesonline.co.uk/tol/business/industry_sectors/technology/article7118570.ece; access date: August 27, 2010.

[7] Benjamin J. Romano, "CES 2009: Microsoft's Mr. Xbox Looks Beyond Year of Record Results," *Seattle Times,* January 7, 2009; Available online: http://seattletimes.nwsource.com/html/businesstechnology/2008601916_webcesbachqa08.html; access date: August 27, 2010.

[8] Iwata, Courtesy Foreign Correspondents' Club of Japan Archive, April 9, 2009.

[9] "Japan Bonuses Plunge Record 16.6 percent," AFP, July 12, 2009.

[10] Chris Nuttall, "Wii Sales Get Price Cut Boost," *Financial Times,* October 6, 2009; available online: http://blogs.ft.com/techblog/2009/10/wii-sales-get-price-cut-boost-nintendo-chief/; access date: August 27, 2010.

[11] Richard Siklos, "Sony: Lost in Transformation," *Fortune,* June 26, 2009; available online: http://money.cnn.com/2009/06/24/technology/sony_digital_transformation.fortune/; access date: August 27, 2010.

[12] Greg Howson, "Interview with PlayStation Boss Kaz Hirai," September 5, 2009; available online: www.guardian.co.uk/technology/gamesblog/2009/jun/09/sony-games; access date: August 27, 2010.

[13] Dan Sabbagh, "Sony Should Beware—Activision Chief Not Simply Playing Games," *Times,* June 19, 2009; available online: http://business.timesonline.co.uk/tol/business/industry_sectors/media/article6531367.ece; access date: August 27, 2010.

[14] Quentin Hardy, "Sony's Game Plan," *Forbes,* October 8, 2009. Available online: www.forbes.com/2009/10/08/sony-videogames-playstation-intelligent-technology-tretton.html; access date: August 27, 2010.

[15] Ibid.



第 12 章

3D 以及下一个小东西

三大游戏公司要么推出新款的主机，要么降低了老主机的价格，但是人们已经开始猜测下一代主机了，到底这些主机会新在哪里，又会有什么吸引人的功能呢。坊间传言四起，但是这些主机厂商的言语和市场的趋势都表明，游戏很有可能将从现在的 2D 世界进入到全新的 3D 空间之中。



2009 年 6 月，微软开始向公众展示 Xbox 360 上的 3D 游戏新技术 Natal，这种技术用一个特制的摄像头来识别身体的移动，让人们无需手柄就可以在虚拟现实中玩游戏。据说，Natal 这个名字来自巴西人亚历克斯 · 基普曼（Alex Kipman），他在微软负责这个项目的开发，而 Natal 则是巴西一座大西洋海岸城市的名字。除此之外，这个名字还有拉丁文的意义——“诞生”。

Natal 使用了一个红外投影仪和一个黑白感应条来感知空间和光线，并为一到两个玩家生成虚拟的游戏人物。它可以识别玩家的表情、声音和动作，让玩家可以在虚拟的建筑物甚至体育场内活动。这种解放双手的技术让 Natal 成为了微软玩家的必买附件之一，而且还向后兼容其他的 Xbox 360 游戏，包括《光环》系列的最新作、2010 年发表的《光环：致远星》（*Halo: Reach*）。

人类对于景深和空间感的研究已经有快 140 年的历史了。任天堂曾经在 N64 时代用宫本茂的《超级玛丽 64》引领过尖端 3D游戏的概念，但是差不多 15 年之后，它的两大对手现在则是开足马力，希望能让这个老技术更上一层楼，然后再开发其他的动作感应产品来与之配合。比如微软的*Ricochet* 就是首批Natal技术预览的游戏之一，这个 3D打砖块[①]游戏让玩家们用自己的身体作为球拍来击打不停弹回来的球，让玩家可以更加真实地进入到一个

① breakout，指用屏幕下方的球拍击球，球撞击屏幕上方砖块，砖块打完算赢的游戏。

虚拟的打砖块游戏空间。

12.1 解放双手

在 2009 年东京电玩展的演示中，Natal 提供了和 Wii 一样的虚拟锻炼功能，而开车的游戏则不再需要任何附件（比如方向盘、刹车或者油门），只需要做出像开车一样的手势就可以了。很明显，会展上展示的那个驾驶游戏还处在开发阶段，不过微软随后确认在 2010 年的秋季就将正式推出 Natal，以便能赶上年末的销售旺季。

微软游戏工作室的副总裁费尔·斯本赛（Phil Spencer）告诉我，微软本可以用 Natal 来销售新的游戏和附件，但是最后还是决定让其兼容旧有的 Xbox 360 游戏和软件。Natal 的识别技术的用途不只在于娱乐，还可以在办公场所使用，比如可以用来举办全息图像式的视频会议、创建虚拟的 PC 桌面或者用来进行研发设计等。



有些人认为 Natal 具备虚拟工具的潜质，就像汤姆·克鲁斯在《少数派报告》中扮演的角色约翰·安德森那样，不需要控制器或者特制的手套，就可以进行各种操作。还有些人则认为 Natal 更像是技术的衍生品，而不是真正改变市场格局的杀手锏。

微软的娱乐及设备部门总裁罗比·巴赫认可了这样的对比，并在 2010 年 1 月于拉斯维加斯举办的消费电子展上对于任天堂的 Wii 表示了敬意，但是他觉得，Natal 将把游戏推到更高的境界。

“Wii 确实是非常重要的创新，但它只是一小步。Natal 则是真正的一大步，”他说道，“它将从根本上改变游戏的体验。”[1]

微软宣称 Natal 比 Wii 的反应要快，又不需要手柄，而且在提供 3D 体验的同时对处理能力的要求却比手机还低。尽管 Natal 有着这样那样的新功能，它仍然不得不面对人们将它和既有技术的比较，虽然有很多对应 Natal 的新游戏正在开发之中。

除了微软现有的游戏之外，巴赫说有 7 成的游戏厂商正在制作可以使用 Natal 的游戏。早期的媒体报道称，在 Natal 发布时将有 14 个与之对应的游戏一起发布，而巴赫则认为这些游戏将完全改写微软的游戏体验。

巴赫又说：“接下来的一年将是微软开始涉足游戏行业以来最重要的一

年。”此外他还指出，Xbox 系列主机从 2001 年正式发布开始已经累计卖出了 5 亿台，创造了相当于 200 亿美元的销售额。

对于 Natal 的价格，微软三缄其口，但是有些评论人士说，如果 Natal 的售价不超过 100 美元，那么这个新技术在发布的第一年就会为微软带来超过 10 亿美元的相关收入。在这十年里，微软这个软件业巨头总是在想方设法地让游戏部门赢利，而在 Natal 正式发布之前它倒确实开了个好头：其第三季度的游戏销售达到了 145 亿美元，而净收入达到了 40 亿美元。

12.1.1 重组

微软的娱乐部门的收入只占其所有业务中的一小部分，但是 Xbox 360 在 2009 年年底的销售形势却十分喜人。到了 2010 年年初，整个游戏行业都跌到了低谷，所有人都在等待业界的下一个或大或小的作品。不过，巴赫和他的同事、微软的首席体验官吉·阿拉德是看不到这些作品的诞生了，因为他们俩都在 2010 年 5 月 25 日离开了公司，只留下一份让人觉得有些突然的声明。



在微软正在进行的大型重组计划中，巴赫所领导的部门从本质上说是被解散了，而现在这个部分则直接由 CEO 史蒂芬·鲍尔默来领导。Xbox 的第一个十年的领军人物巴赫在服务微软 22 年之后于 48 岁时退休了，而阿拉德则仍然担任外部顾问。

在发给员工的人事变动公开信中，鲍尔默赞扬了巴赫，并说他的离去实在是功成身退：

“对于娱乐及设备部门来说，这是意义非凡的一年，Windows Phone 7 和‘Natal 项目’都将在今年发布，接下来就是你们大显身手的时间了，”他说道，“罗比为微软历史上的很多关键时刻都作出了不可或缺的贡献——从 Office 的发展，到决定创造第一代的 Xbox，再到把微软整个推向娱乐产业，都有他的参与。”[2]

阿拉德曾说他的梦想就是把久多良木健的辞职信挂在墙上，而现在他自己却也写了一封辞职信，信中谈到他仍将为微软做一些项目研发工作。阿拉德并没有提到微软取消了的“Courier”平板电脑计划，这个平板电脑系列本来是想跟苹果的 iPad 竞争，但是有些商业评论人士认为，这也是他决定离开公司的重要原因之一。虽说要离开，但是他并没有把后路给封死：

"如果当我走到下一个人生路口，然后还是决定要选择进公司工作的话，这里绝对还是我的首选。"[3]

两人的职位都没有直接的继任者。

在巴赫离开之后，微软很快抛弃了主打社交网络功能的智能手机"Kin"（做出这个决定的时候是6月，距离这台手机上市还不到两个月），原因是销售不利，而且评论很差。有些分析人士认为，巴赫和阿拉德两位业界老资格人士的离开和这个部门移动设备的业务没做好有着密切关系。微软的娱乐及设备部门没能设计出一台可以与 iPhone 或者 iPad 竞争的设备，此前这个部门还曾经设计过 Zune，而这个 2006 年发布的数字随身听完全没能达到 iPod 的水准。这两个曾经帮助微软登上业界第二位置的男人，最终还是被苹果公司那卖得热火朝天的移动设备（虽然不是游戏机但是很重要）给打败了。

2010 年 6 月，微软宣布把"Natal 项目"改名叫做"Kinect"，并预计在同年 11 月开始销售，售价 150 美元，同时将推出一款新的薄型 Xbox 360 主机，售价 299 美元。有些评论人士说，虽然有了这个新的动作捕捉技术，又解放了双手，但是新的 Kinect 游戏（预计将包括各种赛车、跳舞、宠物、运动和迪士尼游戏）的吸引力还不足以让现有的用户进行购买和升级。无论如何，现在都将会有一批新的高管登上舞台来为这个产品做营销了。



12.1.2 游戏业的《阿凡达》

微软之所以对 Kinect 和 3D 的吸金潜力有着如此高的期待，部分原因是詹姆斯·卡梅隆导演的怪兽级热门影片《阿凡达》。这个电影被做成了游戏，并在 Xbox 360、PS3、Wii 以及电脑上发布，这也激起了游戏行业对于赚大钱的憧憬。

据估计，20 世纪福克斯花了 4 亿美元来制作和宣传这个电影，但是这些投资很快就收了回来，而且打破了卡梅隆上一部电影《泰坦尼克》创下的纪录，成为了史上票房最高的电影。不过，育碧软件定价 40 美元的《阿凡达》游戏版（就没电影那么红了，在游戏评论网站 GameSpot 上，这个游戏只有一条评论，说这个游戏"把不可思议变成了平淡无奇"。这个游戏似乎在遵循最近的一种传统，那就是通过游戏把人们吸引到电影院中去，而不是呆在家里真正地玩这个游戏。这个游戏的销售一直很乏力，而《阿凡

达》电影的制作人则将这个游戏毫无生气的销售归罪于20世纪福克斯，说这家电影公司不懂游戏公司的需求和玩家的期望。

“我希望游戏和电影能结合得更好一些……3D就像圣代冰淇淋的切达奶酪①。以后，人们会觉得每个游戏都应该是3D的。”[4]

2010年4月底，这部电影的全球票房达到了27亿美元，而且电影的DVD也是畅销无比。这对于其他3D电影的制作以及相关的消费电子产品（比如游戏机和家庭娱乐系统）的销售起到了巨大的推动作用，至少所有的公司都这么认为。

投资银行Piper Jaffray的分析师预测，到2012年3D相关产业（包括电影）的市值时将从现在的55亿美元增长到250亿美元。同时，一些新的3D电影也即将上映，包括提姆·伯顿的《爱丽丝梦游仙境》和史提芬·斯皮尔伯格的《丁丁历险记》。



业内人士预测，在2010年即将上映的约170部电影中，有20部将会是3D制作，与头一年相比翻了一番。此外，像杰弗瑞·卡曾堡的梦工厂动画等公司还决定以后所有新出的电影都将3D化。

ESPN承诺以后将更多地用3D技术来转播体育节目，而探索频道则宣布自己将与IMAX和索尼一起创造更多的3D电视频道。索尼曾为其大获成功的迈克尔·杰克逊纪念电影《就是这样》在东京举办过一次宣传活动，在这次活动中，霍华德·斯金格爵士告诉我说，这部电影的票房已经上亿，如果实在没法做续集的话，那么就可能会推出3D化的版本。

12.2　3D的两个维度

此时的索尼正忙着重组，而PS3在美国又只取得第三名，所以实在需要再多加一个重量级的产品来为其东山再起造势。在索尼2009年底的战略发布会上，斯金格、平井一夫以及整个高管团队都说索尼希望能把3D技术普及到自己所有的消费产品和业务上去，并预计在2013年的时候让3D相关的销售额达到114亿美元。PS游戏机，索尼的电视、播放器、相机、家庭影院以及索尼电影旗下的很多电影都将会3D化。

① cheddar，产自英国西南部的奶酪品种，味道微咸，常切碎了放在冰淇淋上以提味。

“索尼是唯一一家能具备 3D 一条龙服务的公司，包括电影制作、3D 转换、家庭推送以及提供家用 3D 展示技术等，”斯金格这样宣布，希望能把话题从之前关于再裁员 20 000 人和再关闭 10 家工厂的计划中转出来。[5]他说，全球的经济萧条让索尼不得不更加谨慎，而平井一夫则说在关键的假日销售旺季中不会出现供应掉链子的状况。在发布会之后，信用调查机构 Fitch 降低了索尼的信用评级，并认为索尼的前景不佳，而原因则是日元的强劲、销售的不利以及早前的主机价格回落。

不管开没开发布会，投资者们都不断地在抛售索尼的股票，整个局势就像 3D 那么清晰，但是只需看看 2D 的股票走势图就能看到了。从斯金格上任到 2010 年年中，索尼的股票跌了 4 成，而这家公司现在还需要为自家的 3D 电视和大量新的 3D 电影、游戏找到合适的消费者，否则，所谓的 3D 战略就成为错误的时间加不完美的技术，难逃悲惨命运。

《阿凡达》的导演卡梅隆在一次采访中说，他在索尼做出 3D 战略公告之前曾短暂地和斯金格见过一次面，并希望这位索尼总裁能接受自己的技术营销方案。



“我为霍华德・斯金格做了一次秘密的新商业机遇的推介，然后告诉他我觉得 3D 的未来是怎么样的，以及有多少 3D 电视将会走入千家万户，还有就是为什么刚开始的时候 3D 内容会比较少。一个星期之后，他在索尼的股东会议上宣布的策略几乎完全参照了我所推介的这个策略。他的演讲几乎就是直接从我的推介材料中逐字逐句地摘录下来的，所以霍华德，我要谢谢你采纳我的意见。”[6]

卡梅隆预计《阿凡达》的票房能超过 20 亿美元，这个目标很容易就达成了，而这也意味着 3D 成为了电影业让观众走出家门并掏钱进电影院看电影的一个重要原因。索尼的希望是不管在什么地方，为自己产品配置的 3D 技术都必须能持续地盈利，因为索尼电视是一直在赔钱的，而且这家公司还正在经历半个世纪以来的首次连续年度亏损。

部分分析人士和投资人指出，霍华德这次的眼光有误，并称更加昂贵的 3D 配件将难以在这个缩衣节食的市场环境下解决索尼的问题，不管这个技术有多么让人惊喜。对此，索尼回应说自己旗下的电影公司已经收到了超过 11 000 台 3D 投影仪的订单，这些投影仪将被安装到电影院中，此外，第一

台 Bravia 3D 电视也将在 2010 年 6 月进行销售。

索尼预计，在四年之内 3D 电视的销售额最高将占到其电视总销售的一半。消费者还是可以使用同样的电视来观看 2D 的内容，这是担心万一 3D 内容跟不上的话还能有条后路。不过，斯金格也承认这个战略并不完美，他也不知道到底能不能成功。

“我们有 3D 相机、3D 游戏、3D 媒体内容，还有 Imageworks 软件来帮其他的电影工作室做 3D 效果。所以，我们其实有很多不同的产品，就像项链上一颗颗的珠子，”他说道，“问题是：‘加了那么多珠子的项链最后能不能成为一个实实在在有利润的东西？’……短时间之内还难见分晓。”[7]

索尼的对手松下和三星都生产了这种需要“主动快门式眼镜”的 3D 电视，但是不少人怀疑，在这样紧缩的经济环境下，这样的附件到底能不能吸引消费者，更何况这些消费者中有些才刚刚花了大价钱购买高清电视。2010 年 2 月，三星第一个将 3D 电视推向了市场，这种采用 LCD 屏幕电视的售价约 1700 美元，此外三星还计划推出更薄更节能的采用 LED 的 3D 电视。



索尼和三星公司从 2004 年就开始联合经营一家 LCD 工厂。三星电子的主席李健熙和斯金格在 2010 年 5 月进行了一次秘密会谈，想必两人谈的应该是 LCD 屏幕供给不足，以及为 3D 这个朝阳产业制定一个公用标准之类的问题。

根据美国消费电子协会的数据，电视产业的总收益在 2010 年的时候很可能将达到 1653 亿美元，虽然电视的价格将继续下跌，但是这个数字仍比 2009 年上升了少许。只有一个产品不会受到降价的影响，那就是东芝的 Cell TV，售价约 10 000 美元，据说可以把任何电视电影节目实时地转换成 3D。这个电视所配备的 Cell 芯片，本来是由索尼、东芝、IBM 投入了数十亿美元的资本研发的，虽然仍用在了 PS3 身上，但索尼后来还是把生产权给卖了出去。有了 Cell 芯片的帮助，这个电视的处理能力达到了普通电视的 100 倍，但是仍然需要观众带上眼镜来实现 3D 效果。和这些年来的 Cell 相关产品一样，东芝也没有对这款电视的销量做什么预估。

在游戏市场上，索尼的 Bravia 3D 电视在推出的时候将会打 PS3 牌，而这台游戏机将可以向电视输出 3D 游戏信号，并可以通过固件的升级来观看

3D 电影。索尼从 2010 年 1 月开始提供 3D 软件开发工具，并从 4 月开始公开地演示自家的动作捕捉技术“Move”。这种技术包括了一个可以捕捉玩家动作的“PlayStation Eye”摄像头，因而可以玩 EyePet 一类的游戏，这和《任天狗》中的那种与虚拟动物互动的模式差不多。

从 10 月中旬开始，这个 100 美元的 Move 动作感应系统将开始正式销售，除了绑定 Sports Champ 游戏之外，还将有最多 20 个游戏同时发布，而这个数字到年底的时候则将上升到 40 个。其他还有一些游戏则被宣传是专为“铁杆玩家”设计的升级版，包括 EA Sports 的《泰格·伍兹》系列高尔夫游戏最新版，以及像 *Gran Turismo* 和 *Killzone* 这样的赛车、射击游戏。

索尼在 6 月的时候通过下载的方式发布了首批立体 3D 游戏，包括 *Wipeout HD*、*Super Stardust HD*、*Pain* 和 *MotorStorm Pacific Drift* 等。索尼计划在秋天为 PS3 做一次升级，让这台主机可以播放 3D 的蓝光光盘，同时这个功能也将兼容高清输出。



第一个季度的财报显示，3D 战略将让索尼戏剧性地重返赢利的状态，尽管此时日元对欧元和美元正迅速走高。现在索尼将宣传口号换成了“make.believe”（让你相信），并在头一季度赢利 7 亿美元之后，将其年度利润预测提升了 20%，达到了约 21 亿美元，而其股价也相应一路攀升。

包括斯金格在内的索尼高层们并没有高调地庆祝，但是很明显，他们已经知道噩梦快过去了。

“我们还不能说未来已在掌控之中，日元的走势也不明朗，”索尼的首席财务官加藤优说道，“但是，第一个季度的结果大大超出了我们的预期，而我们的目标则是保住这样的势头。”[8]

不过，松下的评论却使得 3D 电视需求的增长问题变得不那么明朗。这家公司称，业界高估了 3D 电视的潜力，而三星正在掀起的价格战则将让其他公司视为摇钱树的高端产品难以再创佳绩。就连索尼也承认，电视价格下降的速度比其想象的要快得多。

三星将其 50 英寸的 3D 等离子电视降到了 990 美元，而相比之下，松下同样大小但是分辨率更高的 3D 电视则需要约 2500 美元。索尼的 46 英寸的 LCD 3D 电视也需要约 2300 美元。

12.3　裸眼 3D

在游戏界，任天堂的对手们推出的 3D 产品，包括 Kinect 和 Move 产品，都在发布之后立即就被人们拿来和 Wii 进行比较。2009 年，任天堂社长岩田聪在接受《金融时报》的采访时说，任天堂曾经试过用其他公司的技术来做游戏机，但是最后决定放弃摄像头的方式，仍采用加速器来做动作感应。[9] 不过，任天堂并没有忽视 3D 的潮流。在 2010 年的 E3 上，任天堂展示了暂定名为“3DS”的下一代掌机，并拿到了“全场最佳奖”。这台主机最早将于 2010 年末上市，而其最大的卖点则是不需要特制的眼镜就可以实现 3D 立体效果。这个主机是整个行业花费了数十亿美元研究 3D 的重要成果，也真正地造就了任天堂的与众不同。

岩田聪说道：“我很怀疑，到底人们会不会愿意在家里玩游戏的时候还去戴特制的眼镜。”[10]



这台新掌机将向后兼容 DS 的游戏，而业内的传言则愈演愈烈，人们都觉得任天堂会因为这台掌机新颖的技术而把价格定高，至少达到 250 美元。此外，人们认为 3DS 的游戏也会比 DS 的贵 20%。预计在 3DS 上发布的游戏包括《任天狗+猫》、新版的《马里奥卡丁车》、《新・光之神话》（*Kid Icarus*）以及《动物森林》（*Animal Crossing*）等，但是关于这台新掌机的价格，任天堂则仍然决定暂时保密。

任天堂的绀野秀树负责 3DS 的游戏平台开发，他曾经参与制作过早期的一些成功的宠物和赛车游戏。他负责开发了这台掌机的标记模式（Tag Mode）和吠吠模式（Bark Mode），这样如果有其他 3DS 的玩家在附近，拥有者的掌机就会发出提示，并帮助他们交换数据。3DS 将配备 3.15 英寸的上屏以及接近 3 英寸的下屏，并带有 3 个摄像头，其中的两个可以用来拍摄 3D 照片，此外 3DS 还和 Wii 一样具备动作感应的功能。

任天堂自认为是业界的 3D 潮流引领者，从 1995 年发布 Virtual Boy 时就已经开始尝试 3D 了。当然，这个失败的主机最让人印象深刻的倒不是其促成了多少销售，而是促成了不少玩家的头痛问题。不过，宫本茂在这些早期的 3D 平台上发布的游戏神作，不但让玩家改变了对游戏的认识，也让整个行业看到了原来游戏还有如此潜力。

有些分析人士说，由于横井军平的 Virtual Boy 经历了惨痛的失败，所以对于再做一台 3D 游戏机这样的事情，任天堂会非常谨慎，这也意味着任天堂绝对自信这台新主机将会取得成功。绀野秀树承认事实正是如此，但是新的主机仍将保留模拟技术的元素。

“我们一直在等待，一直在参加各种技术展，去观看最新的 3D 技术以及那些使用最新技术的设备。慢慢地，我们的信心变足了，现在确实是让 3D 技术重回任天堂的好时机。”他说道，“不只是我，连宫本先生也坚持说新的主机必须要保留模拟摇杆……我们想要在这台新掌机上推广的并不只是 3D 技术……新主机上的游戏很有可能既使用 3D 立体显示，又使用动作感应。”[11]

12.4　下一代

到 2010 年年初的时候，任天堂已经累计卖出了 1.25 亿台 DS 掌机，而公司希望这台掌机具备的升级潜力可以将这个数字再提高，或者至少保持住这个势头直到新主机发布。全球金融危机不但冲击了消费者的购买欲，也冲击了任天堂的收入和股价。不过在 2009 年，DS 的销量超过了 1000 万台，Wii 也是齐头并进，这多少给岩田聪带来了一些信心。



“现在我们可以肯定地说 Wii 已经恢复了增长，”岩田聪在 2010 年年初说道，“但是在绝对肯定我们可以保持这个增长的势头之前，我觉得说‘恢复’或者‘复兴’还为时尚早。”[12]此外，他还说 DS 完全打破了传统主机销售的模式，“DS 是在 2004 年正式发布的，但是直到 2009 年它在美国的销售仍然在创造新的纪录……这和我们一般意义上的销售规律完全不同，因为通常主机的销售会在发布第三年时达到顶峰，然后会逐渐放缓。”

不过在最新的 DS 发布之后，其美国销售额在第一个季度反而下降了超过 40%，因为很多潜在买家开始准备等新的 3DS 发布了。同时，Wii 的销售倒是上升了差不多 36%，因为任天堂最近又降低了其价格，而且又没有在近期发布新主机的迹象。在这一点上任天堂很聪明，因为让人们知道新主机即将发布就相当于是在告诉他们别买现在的主机。

对于这台新的掌机，岩田聪则说发布 3DS 的意思是想取代原来的 DS，而这台新掌机已经开发了 6 年多了。

他说："这台掌机将成为下一代的 DS。当初在原版的 DS 开发结束之后，我们立刻就开始着手研发这台新掌机了。"[13]

同时，宫本茂也说任天堂发布 3DS 的意图则是创造一个新的平台，这样任天堂的掌机用户群才可以被统一起来。"除了 Virtual Boy 之外，我们曾经做过的 3D 实验都是想要制作一个可以实现 3D 立体效果的外加设备或者附件。但是如果我们这样做了，你就把市场给分成了两个部分，一部分是愿意购买这些设备然后享受立体效果的玩家，另一部分是不愿意购买的玩家。"他说道，"有了 DS 的成功，我们很明确地展示了一点，那就是我们可以创造别的主机无法达到的新东西。"[14]

有些商业评论人士称，随着新主机（比如 3DS）的发售，任天堂的股票也许又会像发布 DS 和 Wii 的 2004~2006 年那样攀升。不过，在 2010 年年中，任天堂股票的跌幅大大超过了同行的水平，而且市值也下降了两成。说到收入，任天堂的净利润在 2009 年最后一个季度的时候是 21 亿美元，下降了 9%，而其对于新一年的净利润预期则仅为 30 亿美元。



随着财务状况不断恶化，到了 2010 年第一季度，任天堂宣布当季亏损达到了近 2.9 亿美元。

12.5 高清

此时的任天堂发现，自己又到了需要拳头产品或者与众不同的技术或服务的时候了，不过这次倒是没有谁来继承公司的问题。和 2004 年发布的原版 DS 一样，3DS 也必须取得胜利。此外，还有一点很关键，那就是在下一台家用机到来之前让 Wii 保持住对用户的吸引力。

2010 年 1 月，任天堂加入了竞争对手们的行列，宣布将在 Wii 上面提供 Netflix 的视频服务，提供约 1.7 万部电影和电视节目，希望能利用 Netflix 那 1100 万的注册用户来创造一点销量——如果这些用户没用过更早发布的在微软 Xbox Live 或者索尼 PlayStation Network 上的 Netflix 服务的话。和 Netflix 合作让 Wii 的用户可以用一张软件光盘来实时点播非高清的视频，这引发了一些传言，人们觉得 Wii 的第一个升级版本也许会提供高清视频的功能，也许还会有 3D 立体显示技术。

在差不多十年的时间里，任天堂一直都对"高清"这两个字嗤之以鼻，

可是现在连宫本茂都开始暗示说任天堂正考虑推出一台高清游戏机，但是前提仍然是游戏的趣味不能丢。有些评论人士认为，在线销售游戏或者对主机进行升级（比如打一个 3D 补丁）的方式将延长主机的生命周期，而且新主机的研发费用高昂，回报又比较低，所以很难再现像过去三十年那样此起彼伏的新主机发布潮，这也意味着现有主机的生命周期必须超过正常的五年。

不过，到了 2010 年，游戏界的竞争又回到了当初岩田聪刚接过山内溥大权时的激烈，而过去的成功对于任天堂自身提出的挑战绝不亚于外部环境的艰难。从 1983 年开始，任天堂总共已经卖出了 33 亿份游戏和 5.5 亿台主机，而为了满足全球用户的需求，其规模也增加了不少。2009 年，任天堂再添 300 员工，职员总数接近 4400 人，并且在扩张的同时继续将能够外包的东西全部都外包了出去。

史可威尔艾尼克斯等游戏厂商预测，“Wii 2”的测试版将在 2011 年亮相，而任天堂自己也承认公司已经研发第二代 Wii 有一段时间了。不过岩田聪说，这台主机到底什么时候正式发布、以什么方式发布仍然属于公司机密，目前连任天堂的高层们自己也不清楚。

岩田聪说道：“第二代 Wii 的研发和考察从 Wii 的硬件设计结束之后就开始了。不过至于具体在哪里，或者什么时候正式发布这台主机，还不好说。”[15]

宫本茂说现有的技术创新会部分转移到新的主机中，但是新主机会更小而且更便宜。

“我的想法是，既然我们觉得这种操作方式那么有趣，那么很有可能我们会继续保留这些功能，但也许主机的设计会更紧凑，价格也会更实惠。”[16]

岩田聪说他就这样随着 Wii 一起变老了，而这位现在已经 50 岁的 CEO 无论是在公众面前还是网上的“Iwata Asks”环节中，都保持着乐观积极的态度。不过，这位北海道出身的社长正开始展现出自己坚强的一面，因为他不但需要面对正在变强的竞争者，还需要照看公司的产品。也许，选择游戏作为奋斗一生的事业正在让他经历着痛苦。

除了微软和索尼之外，评论人士称任天堂现在应该把苹果也看做是一个对手。不过岩田聪不愧是继承了山内溥的衣钵，对此毫不在意。当被问到怎么看待苹果的 iPad 这个 28 天就销售过百万台的平板电脑的时候，自己也使



用 Macbook Pro 的岩田聪的回应可谓惜字如金："那就是一台放大版的 iPod Touch……我没觉得有什么惊喜。"[17]

十年磨一剑，岩田聪把任天堂从失败的深渊旁拉了回来，并且重新把它推向了游戏行业的顶峰，这确实可谓是任天堂传统的真正传承。岩田聪无需再演老好人，因为他已经是世界上最伟大电子游戏公司的社长了。摆在他面前的是一个他的前任山内溥从来不必面对的新问题，那就是：

任天堂将如何再创辉煌？

参考文献

[1] Bill Rigby, "Microsoft's Natal Game in Stores in 2010," Reuters, January 7, 2010.

[2] Dean Takahashi, "The Rise and Fall of Microsoft's Xbox Champions," GamesBeat, May 25, 2010; available online: http://games.venturebeat.com/2010/05/25/microsofts-longtime-entertainment-executives-robbie-bach-and-j-allard-resign/; access date: August 27, 2010.

[3] Mary-Jo Foley, "J Allard's Goodbye Note," ZDNet, May 25, 2010; available online: www.zdnet.com/blog/microsoft/j-allards-goodbye-note-no-chairs-were-thrown/6334; access date: August 27, 2010.

[4] Gus Mastrapa, "Hollywood Doesn't Get Games, *Avatar* Producer says," *Wired,* April 22, 2010; available online: www.wired.com/gamelife/2010/04/jon-landau/; access date: August 20, 2010.

[5] Mariko Yasu and Maki Shiraki, "Sony's Stringer Sees 3D as Next $10 Billion Business Update 2", Bloomberg, November 20, 2009; available online: www.bloomberg.com/apps/news?pid＝newsarchive&sid＝adp8a7FrDg.E; access date: August 27, 2010.

[6] Charlie Rose, "A Charlie Rose Q&A with James Cameron," *Business Week,* January 21, 2010; available online: www.businessweek.com/magazine/content/10_05/b41650-54405494.htm; access date: August 28, 2010.

[7] Mayumi Negishi and Franklin Paul, "TV Makers Bet Big on 3D, Payoff Uncertain," Reuters, January 7, 2010.

[8] Mariko Yasu and Maki Shiraki, "Sony, Panasonic Withstand Strong Yen with Forecasts," Bloomberg, July 30, 2010; available online: www.bloomberg.com/news/2010-07-29/sony-panasonic-defy-european-crisis-stronger-yen-with-higher-forecasts.html; access date: August 28, 2010.

[9] Robin Harding and Chris Nuttall, "Nintendo Rejected Rivals' Choice of Technology," June 4, 2009; available online: www.ft.com/cms/s/2/dfcdde86-513e-11de-84c3-00144feabdc0.html; access date: August 28, 2010.



[10] Oliver J. Chiang, “The Future of 3D Video Games,” *Forbes*, February 4, 2010; available online: www.forbes.com/2010/02/04/3d-avatar-television-technology-break-thoughs-videogames.html; access date: August 28, 2010.

[11] Chris Kohler, “Nintendo 3DS Idea Man Pulls Back Curtain,” *Wired,* July 12, 2010; available online: www.wired.com/gamelife/2010/07/hideki-konno/; access date: August 28, 2010.

[12] Hiroshi Takenaka, “Nintendo Posts Record U.S. Sales in December,” Reuters, January 5, 2010.

[13] Evan Narcisse, “E3 2010: Techland Interviews Nintendo President Satoru Iwata,” Techland, June 23, 2010; available online: http://techland.com/2010/06/23/e3-2010-techland-interviews-nintendo-president-satoru-iwata/; access date: August 28, 2010.

[14] Craig Harris, “E3 2010: Shigeru Miyamoto likes Donkey Kong Country After All,” IGN, June 17, 2010; available online: http://wii.ign.com/articles/110/1100039p1.html; access date: August 28, 2010.

[15] Narcisse, “E3 2010: Techland Interviews Nintendo President Satoru Iwata.”

[16] Seth Porges, “Exclusive Interview with Nintendo Gaming Mastermind Shigeru Miyamoto,” *Popular Mechanics,* December 18, 2009, available online: www.popularmechanics.com/technology/gadgets/video-games/4334387; access date: August 28, 2010.

[17] Yuri Kageyama, “Nintendo Chief Unimpressed with Apple’s iPad,” Associated Press, January 31, 2010; available online: www.msnbc.msn.com/id/35172612/; access date: August 28, 2010.



后　记

2010 年的东京电玩展预示了游戏行业在年末时的走向：大量新的游戏和新厂商亮相，但是没有新的主流游戏机发布，索尼和微软仍然主推着各自已经推出四年和五年的主机，并开始宣传前一年正式发布的动作感应套件。同时，任天堂虽然在这十年里为业界带来了翻天覆地的革新，但仍然遵循传统，没有屈尊参加这次盛会，这颇有山内溥时代的遗风。

这家京都的游戏巨头宣布公司在 4 月到 6 月那个季度产生了亏损，这是两年来的第一次。由于新的 3DS 即将发布，而业界和消费者对于这台“裸眼 3D”产品又充满着期待，所以对旧掌机的需求已经降到了谷底。新的 3DS 本来可以是这场展会上的一颗明星，不过任天堂并没有这么做，这家公司决定在月末的一场自家举办的活动中正式宣布新掌机的具体发布日期以及价格。在 2009 年的东京游戏展上，任天堂通过降低 Wii 的价格成功地把大家的眼光从竞争对手那儿吸引了过来，而这次任天堂又成功地抢戏了：人们迫不及待地想知道这个神奇的 3D 掌机什么时候发售，而任天堂就是要吊大家的胃口。



和过去的赤字时期一样，任天堂这次仍然把约 2.89 亿美元的亏损部分归结于日元对美元和欧元的强劲，因为它早已是大型跨国企业，利润的 87% 都是来自海外。任天堂声称，日元对美元每上涨一元，其销售额就会下降 64 亿日元（约合 7400 万美元），而对欧元每涨一元则会使其销售额降低约 36 亿日元。有了头一年中接近 25 亿美元利润的保护，再加上公司又拥有一系列的汇率避险资产，任天堂认为到年底的时候还是能扭亏为盈。同时，岩田聪和他的管理团队也不断地向公众传达信息，让大家知道将来的产品将会更好，而索尼和微软也紧锣密鼓地准备着应对年末的销售旺季。

由于日本修改了职员工资公开的相关制度，所以任天堂必须公开 1 亿多日元（约合 118 万多美元）的工资或者奖金。在八年的任期中，作为任天堂

的 CEO，岩田聪和游戏设计天才宫本茂一起成为了游戏界的殿堂级明星，取得了超过 7300 万台 Wii 和 1.32 亿台 DS 这样不可思议的成绩，但是和同样层次的管理者相比，他的工资简直相形见绌，就像个跑堂的一样。现年 50 岁上下的岩田聪的基本工资只有 6800 万日元，绩效奖金是 1.87 亿日元，总共加起来也不过 300 万美元。而宫本茂、竹田玄洋和其他董事会的成员则分别获得了约 1 亿日元的总待遇。（他们的基本工资并没有公布。）[1]

相比之下，索尼的霍华德 · 斯金格爵士的工资超过 920 万美元，世嘉萨米集团的里见治的则是 490 万美元，甚至史可威尔艾尼克斯的 CEO 和田洋一的工资是 240 万美元，南梦宫百代的总裁上野和典也有 150 万美元。在这个十年里带领任天堂赚了几十上百亿的岩田聪似乎亏了。不过，这家京都公司的企业精神里并没有对工资的追求，而宫本茂也总是说任天堂最吸引人的是能够提供自在的生活方式和进行创造的自由，而不是在每个月的工资单上给员工加一个零。



这个话题从来没在网上的“Iwata Asks”环节出现，不过在 2010 年年中的股东会议上，投资者们对这个社长抛出的难题中就包括了任天堂的工资及增长策略。岩田聪说，由于任天堂对五年前制定的薪资规划进行了修改，所以为员工提供优先认股权（通常被看做能提升公司绩效并刺激高层积极性）是不可能的。

“每位董事都将拿到固定的工资，具体数字将由董事会决定，但是会基本反映员工的职位和他至今为止做出的贡献。”他说道，“任天堂废除了董事和董事局监事的退休补贴制度……而且并不会提供股票等现金以外的工资形式。”[2]

山内溥是持有任天堂股票最多的人，这些股票让他在 2007 年前后成为了日本首富，但是随着这些股票持续贬值，他的全球排名也在不断下降。到他退休的时候，他的财富排行掉到了日本第 7，世界第 201。不过，虽然排名下降，但是有了这些价值 42 亿美元的股票来养老也还是不错的。[3]

共享财富

就在几年以前，任天堂的股票价格还曾高达 7 万日元（约 580 美元），不过随后暴跌。在谈到这个情况的时候，岩田聪说任天堂的董事会很明白，

作为受委托方，自己有帮投资者创造价值和解决顾虑的责任，但是有些事态的发展，比如日元的升值和欧洲的金融危机，则完全超出了公司的控制范围。

“3月23日正式发布的3DS刺激了股价，然后在4月初股价上涨到了33 000日元。不过，5月时希腊发生了金融危机，使得欧元走低。投资者们担心这个会引发任天堂的销售问题，因为任天堂在欧元区也有很多生意。”他说道，“我们需要让投资者们明白，单靠运气绝对无法取得DS和Wii如此持久而骄人的销售业绩，而且任天堂……有能力把这种成绩保持下去，这样就能打消他们对于以后业务的担忧，而我们的股价也会升高。”[4]

2010年第一个季度的财务情况让任天堂的股票落到了近期的最低，从4月1日到7月底，股价跌了23%，而日经指数的平均跌幅则只有14%。到了8月，任天堂的股价停留在了2.35万日元左右，而日元的持续飙升（已到15年来的最高点）也继续地困扰着投资者们。



富国资产管理公司的CEO樱井佑记说，2007年时，岩田聪和任天堂就已经面临过日元升值的问题，当时由于DS和Wii的销售非常火爆，所以日元每涨一元任天堂的收入最多会减少4000万美元。管理着80亿美元资产的樱井佑记认为，任天堂将在新主机发布的时候再次撞上“元高”（endaka，指日元强劲上涨的时期）。

3DS和之前的DS、Wii一样，都是任天堂再次把股价推向新高的希望，也是任天堂保持住掌机地位的希望，不过两个主要对手也没闲着，一场体感游戏和3D立体的战争正在进入白热化。带有裸眼3D功能的3DS再次走在了那些仍需要特制眼镜的主机之前，但是这样的优势很快就会受到挑战，因为这个技术并不独特，东芝就开发了一台裸眼3D电视，使用了与3DS不同的技术来实现同样的效果，而且毫无疑问，还有别的公司也在做这方面的研究。

索尼的动作感应套件Move在9月正式上市了，和PS3一起购买的售价是479美元，而微软则计划在11月初的时候发布其解放双手的Kinect系统，和低内存、4GB版本的Xbox 360捆绑销售的价格约为300美元，也可以加钱换成配置更高的版本。

Wii此时的售价是200美元。业内评论人士认为，仅靠新游戏的话，Wii的销量难以再有大的增长。不过，2003年山内溥曾在DS发布之前说过，

DS 必须要成功。而现在 3DS 也是一样，只能成功不能失败。总的来说，电子游戏的销售正在萎缩，而根据市场研究公司 NPD 集团的数据，从 2010 年年初到 7 月，电子游戏行业的总销售额下降了 23%。虽然仍有 258 亿美元的总收入，但是这个看似伟大的数字实际上与去年同期相比还是缩水了。[5]

在新财年的第一个季度，DS 的销售下降了 4 成多，而热门游戏《超级马里奥银河 2》（*Super Mario Galaxy 2*）的推出则助长了 Wii 的销量。不过，在 2010 年 Wii 的销量仍然下降了 17%，而且游戏的销量也开始同样地下滑。此时，任天堂对于本年度的销售预计是 1800 万台 Wii，3000 万台 DS（包括即将上市的 3DS）。

不管怎样，岩田聪仍然对于玩家群体扩展的结果表示了赞赏。他展示了任天堂自己做的调查①，结果显示，从 2004 年到 2009 年年底，日本 7～64 岁年龄段的活跃玩家从 35%上升到了 57%，而在大城市中非玩家的比例则从 30%下降到了不到 20%。[6]



在美国，活跃玩家年龄群体更达到了 6～74 岁。此外，在 2010 年之前的三年里，活跃玩家的比例从 45%上升到了 62%。对于 DS 和 Wii 来说，活跃玩家的比例则增长了两倍还多，不过非玩家的数量也还是不少。[7]

3DS

岩田聪说，任天堂不会使用电视广告或者传统的营销方式来宣传 3DS，因为这台新掌机的魅力难以用 2D 的平台来展示，所以任天堂将在各个地区举办试玩活动，让玩家们实地感受这台新掌机。而宫本茂则说经典作品的 3D 化将大大提高这台掌机的吸引力，而且新的掌机不但可以向后兼容旧的游戏，还可以用来看电影。

“想要在传统的游戏中操作马里奥跳上一棵树也许会很难，但是有了 3D 立体视觉之后，你将能看清楚物体的远近，这样就容易多了……还有像《任天狗》这样的游戏，小狗们就像真的跑出屏幕一样，而你也可以实实在在地看到它们，”他说道，“你虽然只是在看着屏幕触摸，但是感觉就像触摸真的小狗一样。”[8]

---

① 这次调查将人群分为三类：活跃玩家，即购买了当前版本的游戏机的用户；冬眠玩家，即曾经购买前代游戏机的用户；非玩家，即从没购买过游戏机的用户。

在 3DS 的发布会上，任天堂展示了《马里奥卡丁车》和《光之神话：帕尔提娜之镜》（*Kid Icarus: Uprising*），以及科乐美的《潜龙谍影 3：食蛇者》（*Metal Gear Solid 3: Snake Eater*）等游戏，并宣称有十多个游戏厂商正在为这台新掌机开发 3D 游戏。不过，为了和索尼划清界限，任天堂宣布这并不是主机全面 3D 化的开始，3D 版的 Wii 并不在考虑范围内，因为支持 3D 的电视仍然非常稀少。

在 E3 大会上，任天堂为观众们准备了多个关于这台新掌机的“Iwata Asks”宣传影片。在影片中，岩田聪和宫本茂回忆了过去二十年里任天堂的 3D 发展之路，并开心地聊到了这台新掌机的各种新功能，比如“3D 模拟调整杆”，这个调整杆让用户可以自己控制裸眼 3D 的立体程度。

岩田聪说道：“这个项目最初并不是从裸眼 3D 开始的……我们当时的出发点其实是到底什么样的硬件可以超越 DS 并提供更多的功能。”[9]



由于全球市场正刮着“电子书”的旋风，所以岩田聪也说 3DS 可能会有类似的数据下载功能，利用无线网络或者 3G 网络来访问媒体资源。真相还在穿鞋，谣言早就满街跑了。人们又开始猜测任天堂将涉足电子书的行当，和苹果、索尼、亚马逊以及越来越庞大的电子书厂商队伍进行竞争。这个行业竞争激烈，前述所有公司都在迅速降低产品的价格，希望能占据一些竞争优势。

任天堂和苹果之间或直接或间接的竞争越来越多，所以说虽然 DS 没有电话功能，但是人们却觉得这家日本公司可能会涉足电子书行业。虽然说索尼和微软也是很积极地在狙击初涉电子游戏的苹果，但是关于任天堂做电子书的谣言仍然引起了人们的兴趣。

岩田聪不但一直都说任天堂不把苹果视为对手，而且还坚称以后不会为苹果以及其他硬件厂商开发游戏。

“其他公司的设备常常会有任天堂无法接受的特点。这并不是说谁对谁错的问题，只是我们采取的理念不同，”他说道，“到现在为止，我们还没有在其他公司的硬件平台上开发游戏的计划。”[10]

在另一次采访中，岩田聪再次对“苹果的产品正在影响任天堂的计划”这种说法表示出了不屑。

“在手机的功能变得越来越先进，也可以用来玩游戏的时候，很多专家

都说 Game Boy Advance 会被手机取代，但是这件事并没有发生，”[11]他说道，“我们存在的意义就是不断地为玩家们推出在手机上玩不了的游戏。”

“总之有一件事我们是决不会做的，那就是跟随别人的潮流。”

Wii 2

虽然说任天堂还是在给 Wii 做游戏，包括让粉丝们苦等了很久的《塞尔达传说：指天之剑》（*The Legend of Zelda: Skyward Sword*），但是评论人士和媒体已经在谈论其下一代主机了，而且还给它取了个名字叫做 Wii 2。任天堂说，这台主机会在适当的时候发布，但是对于新主机的功能和如何吸引数千万 Wii 玩家来购买则缄口不言，只是说它绝对会给玩家们一个惊喜。

美国任天堂的社长瑞吉·费斯–艾米在 2010 年初说，第二代 Wii 不会在近期推出，不过近期到底是一年还是两年就不知道了（如果是一年就意味着可能在 2011 年的 E3 上推出）。

“任天堂的下一台家用机绝对不只是为现在的主机加上高清输出。我们将为其加上很多很多的新功能，”他在接受 CNBC 采访时说道[12]，“只有在 Wii 的玩法都被榨干时，我们才会考虑下一台的问题，而现在离那一天还早得很。”



在东京电玩展上，微软和索尼都在宣传自家的新游戏，如《光环：致远星》和《使命召唤：黑色行动》（*Call of Duty: Black Ops*），以及大量使用 Kinect 或者 Move 的游戏。在这次展会的前几天，曾卖出 4000 万份而且发展出了一整套游戏系列和任务的原版《超级玛丽》才刚刚度过了 25 岁的生日，但是任天堂没有举行庆祝活动，只是稳坐京都，就好像什么都没发生一样。

微软游戏工作室的副总裁费尔·斯本赛说，《光环：致远星》的销售额在发售首日就达到了惊人的 2 亿美元，这很明显会大力拉动游戏机的销售，包括一个和这款游戏绑定销售的 Xbox 360 限定版。在这个时候，这个定价 60 美元的游戏已经成为了 2010 年所有游戏和电影类媒体的销量冠军，而且有望突破《光环 3》创下的纪录。

在微软的 Kinect 展示区旁进行的采访中，他这样告诉我：“《光环：致远星》的销售数字让我明白了，原来玩家们一直都在。在有好游戏推出的时候，他们也愿意购买。这个游戏才刚刚发布就快突破《光环 3》的纪录了，看着这般光景，我才觉得原来这个行业还是很健康的。”

虽然分析人士怀疑《光环》的用户到底会不会对动作感应游戏感兴趣，但是微软仍发布了15个对应Kinect的游戏，还为11月份的首发式准备了数亿美元的预算，微软预计通过30 000个零售商的销售，Kinect的销量将在两个月内达到300万。

微软曾经是游戏业界第三，但是现在却发现自己的Xbox 360的销量连续三个月领先Wii和PS3，不免养成一些傲慢的态度，就连游戏部门的高层从罗比・巴赫换成了唐・马特里克（Don Mattrick）之后还是一样（此时部门已改称互动娱乐部门）。马特里克将直接向鲍尔默汇报，他从2007年开始领导Xbox Live团队，而这个服务现在已经有2300万用户了。分析人士们还认为，微软能在头一季度达成8.5亿美元的盈利，这个服务功不可没。斯本赛评论说，马特里克（原属电子艺界全球工作室）绝不会在交接过程中乱了步伐。

“他曾经在电子艺界工作，又曾经自己创建娱乐工作室，开发过自己的产品，他确实很懂这个行业和这些消费者。”



Xbox 360是支持3D显示的，而且微软也在投入开发3D游戏，但是斯本赛告诉我，他觉得这个技术还没有用武之地。

“我们现在正花大价钱来研发3D，但是我觉得3D必须作为创新的载体。现在，3D只是个噱头，而且人们也有些腻味了。”

对于索尼电脑娱乐公司的总裁平井一夫来说，要想3D能如预期那样发展，来点噱头和震撼也是必需的。他同时表示，PS3的年销量应该能达到预期的1500万台。虽然前几天Move才刚刚正式开卖，但是索尼却觉得PSP暂时还不适合3D的玩法。

“我们希望消费者能够享受到最好的3D，”他说道[13]，“在目前的条件下，最好的3D就是大屏幕、戴眼镜。”

平井一夫曾在大约10年前过早地宣布“主机战争”已结束，现在却不得不割让出这一块市场给一个连东京电玩展都不参加的对手——任天堂，任天堂的3DS将继续把游戏行业的战争推向下一个阶段。不过，也有些游戏界专家认为，现在的平台和服务非常丰富，所以单靠硬件或者单独的一个技术想要赢得竞争已经不太现实了。

任天堂这家19世纪就成立，曾经由一个家族经营，并在最近的三十年中催生了大批天才游戏设计师及硬件设计师的公司，也许不会同意这一点，

除非这个骄傲的京都公司开始承认自己在这个规模百亿的行业中还有对手（或者至少是同行），或者在未来的某一天也合群地去参加游戏展。

参考文献

[1] Alexander Sliwinski, “Nintendo Ceo Iwata Doesn’t Earn As Much As You’d Think,” Joystiq, June 29, 2010; available online: www.joystiq.com/2010/06/29/nintendo-ceo-iwata-doesnt-earn-as-much-as-youd-think/; access date: August 21, 2010.

[2] Nintendo, “The 70th Annual General Meeting of Shareholders Q&A,” June 29, 2010; Available online: www.nintendo.co.jp/ir/en/library/meeting/100629qa/index.html; access date: August 21, 2010.

[3] “The World’s Billionaires,” *Forbes*, March 10, 2010; available online: www.forbes.com/lists/2010/10/billionaires-2010_The-Worlds-Billionaires_CountryOfPrmRes_13.html; access date: August 23, 2010.

[4] Nintendo, “The 70th Annual General Meeting of Shareholders Q&A.”

[5] Matt Matthews, “NPD: Behind the Numbers, July 2010,” p. 1, Gamasutra, August 16, 2010; available online: www.gamasutra.com/view/feature/6027/npd_behind_the_numbers_july_2010.php; access date: August 22, 2010.



[6] Nintendo, “The 70th Annual General Meeting of Shareholders Q&A,” June 29, 2010, p. 4: “Transition of the Japan Gaming Population”; Available online: www.nintendo.co.jp/ir/en/library/meeting/100629qa/04.html; access date: August 22, 2010.

[7] Nintendo, “The 70th Annual General Meeting of Shareholders Q&A,” p.4.

[8] Chris Buffa, “Interview: Nintendo’s Shigeru Miyamoto on 3DS, Retro, Zelda and Pikmin 3,” Joystiq:Beta, June 16, 2010; available online: www.joystiq.com/2010/06/16/interview-nintendos-shigeru-miyamoto-on-3ds-retro-zelda-and/; access date: August 22, 2010.

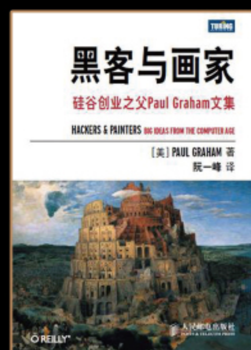
[9] “Iwata Asks: Nintendo 3DS Shigeru Miyamoto,” n.d.; available online: http://e3.nintendo.com/iwata-asks/#/?v=iwataasks_miyamoto_3DS; access date: August 23, 2010.

[10] Nintendo: “The 70th Annual General Meeting of Shareholders Q&A.”

[11] “3D Handheld Device to Catch On Quickly: Nintendo Chief,” *Nihon Keizai Shimbun,* June 30, 2010 (available on Factiva).

[12] Reggie Fils-Aime, “Wii at the Movies with Netflix,” CNBC, January 13, 2010; available online: www.cnbc.com/id/15840232?video=1384701517&play=1; access date: September 7, 2010.

[13] Isabel Reynolds, “Sony Says Likely to Meet Annual PS3 Sales Target”, Reuters, September 16, 2010; available online: http://ca.reuters.com/article/technologyNews/idCATRE68F1TL20100916; access date: September 17, 2010.


TURING
黑客与画家
硅谷创业之父Paul Graham文集
HACKERS & PAINTERS BIG IDEAS FROM THE COMPUTER AGE
[美] PAUL GRAHAM 著
阮一峰 译
O'REILLY
人民邮电出版社


TURING
Apress
THE WEB STARTUP SUCCESS GUIDE
互联网创业启示录
互联网传奇人物的采访实录与创业真经
人民邮电出版社


TURING
Apress
软件随想录
More Joel on Software
程序员部落酋长Joel谈软件
人民邮电出版社

“这本书有条理、有依据、有亮点地讲述了一家历史悠久、硕果累累的日本公司的绝地大反击。如果对游戏行业或日本公司感兴趣，那一定要读读这本书。对山内溥这个世界上最神秘的企业领导人的描写，可谓本书的一大亮点。”

——Robert Whiting，*Tokyo Underworld* 作者

“过去十年，技术的飞速发展让日本以及世界各地的企业都经历了巨大的变革。本书讲述的正是一个发生在游戏行业中的公司变革故事。在这个故事中，任天堂以改革作为催化剂，取得了比以往更显著的成功。”

——Sachio Semmoto，EMobile公司创始人、董事长和CEO

“Daniel Sloan 给我们讲了一个扣人心弦的精彩故事，里面有他从当事人和坊间传闻等各种渠道得来的消息和观点，分析得也头头是道。这个故事中出现的各种创新，打破了我们认为日本企业管理很糟糕的印象，让我们抛除成见，真正看到事情的本质。此外，任天堂如何让玩家们如痴如醉的故事也令人入迷。”

——Jeff Kingston，日本天普大学教授，*Contemporary Japan* 作者

“这本书不仅是完整的任天堂现代史，还包含了索尼和微软的相关内容，让我们仿佛在观看在世界的天才头脑之间展开的现实版‘战略游戏’，非常有趣和刺激。这个故事是我所知道的‘蓝海战略’的典型案例之一，这个战略的成功不但改变了市场格局，也为世界带来了一批新的（目前还在不断增长）游戏玩家。”

——John Beck，North Star Leadership集团总裁，
The Kids are Alright 和 *Japan's Business Renaissance* 作者

任天堂的家用游戏机Wii不但赢取了众多奖项，还改变了全世界对于电子游戏的看法。很多人曾认为索尼和微软将主导游戏市场，但是任天堂以这台革命性的游戏机扭转了这一进程。然而，很少有人清楚这家低调而神秘的公司的历史。这家19世纪从做花札和扑克牌起家的家族企业，到底是怎么挣扎着走出困境，并一步步在刺刀见红的电子游戏行业中成功登顶的？本书将为你揭开任天堂的百年传奇与制胜之道。解读任天堂，同时也是解读整个创意产业。

本书详细介绍了对任天堂来说至关重要的一次权力交接过程、DS和Wii这两台大获成功的游戏机以及相关游戏的开发等故事。这些因素综合在一起，让任天堂成功地拓宽了游戏人群，自身也重回游戏业王者的宝座。

这些充满启发性的故事，将为正在进行改革创新的管理者们和IT行业创业者们提供灵感和方法。





图灵社区：www.ituring.com.cn
反馈/投稿/推荐邮箱：contact@turingbook.com
热线：(010)51095186转604

分类建议　计算机/IT人文
经管/企业与企业家

人民邮电出版社网址：www.ptpress.com.cn



ISBN 978-7-115-27107-5
定价：39.00元